



Instituto Superior de Gestão

**Estudo de Soluções para a diferença entre a entrada e
saída de mercadorias - Ilha da Madeira**

JOÃO FRANCISCO NÓBREGA RODRIGUES DE SOUSA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do Grau de
Mestre em ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Orientador: PROFESSOR DOUTOR ÁLVARO DIAS
Co-Orientador: PROFESSOR ENGENHEIRO CARLOS PAZ

Lisboa, 2020

Resumo

O presente trabalho foca uma temática importante e a sua consideração é relevante para a fomentação da autossustentabilidade da região insular. A temática referida baseia-se no combate à desigualdade entre as importações e exportações da Região Autónoma da Madeira. Ao longo deste trabalho, são enumeradas várias dificuldades existentes no quotidiano logístico e, posteriormente, são apresentadas soluções exequíveis para as mesmas. A investigação é baseada na opinião e experiência de 14 agentes especialistas na área e pertencentes à comunidade portuária, com utilização do Método de *Delphi* para verificar a viabilidade das possíveis soluções descritas no presente estudo. Nos resultados obtidos, no final da investigação, demonstrou-se a viabilidade da maioria das soluções propostas, através da avaliação das mesmas pelas personalidades participantes. Em suma, podemos concluir a partir desses resultados, que foi possível compreender a maioria das dificuldades enfrentadas pela comunidade portuária, e propor soluções viáveis para a otimização do processo logístico de saída de mercadorias da Região Autónoma da Madeira.

Palavras-Chave: Logística, Exportação, RAM, Contentores, Otimização, Mercado, Transporte

Abstract

The present academic work focus on a very important and relevant theme, in which the consideration must be taken into account in order to instigate the insular regions's autosustainability. The theme mentioned refers to the imbalance between the importations and exportations that exists in Madeira Island. During this work, it is enumerated a diverse ranch of dificulties present in the daily quotidiane of the logistics and the possible solutions for them. The investigation is based on the opinion and experience of 14 agents which are specialized in the area and work in the portuary community. The Method of Delphi is used to evaluate the viability of the suggested solutions described in the study. The results obtained, showed that those same proposals of solutions are most of them considered viable by the invited participants. In conclusion, it was possible to understand the majority of the difficulties faced by the portuary community in their daily life and offer practical solutions for the optimization of the exportation logistics process.

Keywords: Logistics, Exportation, Madeira Islands, Containers, Otimization, Market, Transportation

Agradecimentos

A realização desta tese de mestrado encerra uma etapa da minha vida, a minha vida académica.

Quero agradecer a todos aqueles que estiveram presentes ao longo desta caminhada e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto.

Primeiramente, agradeço ao Senhor Professor Doutor Álvaro Dias e ao Senhor Professor Engenheiro Carlos Paz, pela determinação em tudo o que fazem.

Agradeço à minha família, aos meus pais Luís e Ana, à minha irmã Beatriz, pela constante motivação e carinho depositado.

Aos meus amigos, Henrique, Carlota, Mónica, Fábio, Helena, Nelson, Eduardo e Marco, pelo apoio incondicional.

Ao Ricardo, pelo auxílio em algumas dificuldades relativas à amostra.

Ao Dr. Matias (Alfandega do Funchal), Eng.º. Lino Gomez e Pedro Teixeira (Loginsular-Transportes, Logística e Distribuição, Lda.), Lucinda Abreu (Grupo Sousa-Logislink), Hélder Carvalho (Despcarga-Trânsitos e Despachos, Lda), Hilário Berenguer (Rangel Logistics Solutions), Marco Freitas (Marfrete - Agência de Navegação e Trânsitos, Lda.), Dra. Sofia Vieira e Dra. Cátia Carvalho (Transinsular-Transportes Marítimos Insulares S.A.), João Jardim (Transbag-- Transportes De Mercadorias Lda.), Dr. Marco Freitas, (Ilha Peixe Sociedade de Peixe da Ilha, Lda.), Dr. Humberto Jardim (Henriques & Henriques Vinhos S.A.), Dra. Fátima Freitas (Insular- Produtos Alimentares S.A.), Ana Gouveia (APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.), Dr. Gustavo Coelho (Empresa de Cervejas da Madeira, Lda.), pela partilha de conhecimento e participação neste estudo.

Por último, agradeço aos Colegas, Diogo e Mitesh, pela parceria e amizade.

Abreviaturas

APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira

CEO – “*Chief Executive Officer*” ou Diretor Executivo

ECM - Empresa de Cervejas da Madeira

EUA – Estados Unidos da América

H&H- Henriques & Henriques Vinhos, S.A.

ICT - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

RAM - Região Autónoma da Madeira

Índice

Introdução	1
Revisão de Literatura.....	3
Posicionamento Geográfico	3
Export.....	3
Exportação	3
Problemática da Entrada e Saída de Mercadorias da RAM.....	4
Otimização	6
Logística e Colaboração entre Operadores	7
Coopetition.....	7
Confiança.....	13
Inovação.....	15
Capacidade Absortiva	17
Valor da Logística Marítima.....	18
Metodologia	20
Casos de Estudo	20
Investigação Qualitativa.....	24
Método de <i>Delphi</i>	26
Síntese Crítica da Revisão de Literatura.....	28
Metodologia.....	29
Desenho.....	29
Instrumentos.....	29
População e Amostra.....	31
Análise e Discussão de Resultados	32
Análise Preliminar	32
Conclusões Preliminares	35
Conclusões e Sugestões para o Futuro.....	40
Teóricas.....	40
Implicações Para a Gestão.....	40
Limitações e Futuras Investigações.....	41
Bibliografia.....	42

Índice de Figuras

Figura 1..... 19

Índice de Gráficos

Gráfico 1 1

Índice de Quadros

Quadro 1..... 4
Quadro 2..... 5
Quadro 3..... 5
Quadro 4..... 6
Quadro 5..... 35

Índice de Tabelas

Tabela 1 29
Tabela 2 30
Tabela 3 30
Tabela 4 36
Tabela 5 37
Tabela 6 38

Introdução

O propósito da presente investigação é validar a discrepância entre as importações e as exportações presentes na Região Autónoma da Madeira (*cfr.* gráfico 1), e visa encontrar soluções que poderão ser implementadas de modo a solucionar alguns aspetos menos positivos vigentes e, consequentemente, diminuir a diferença entre ambas as situações.

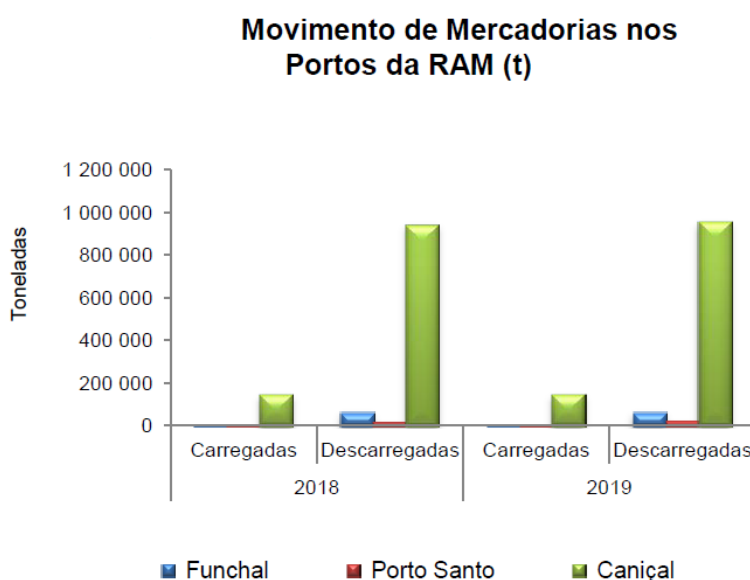


Gráfico 1 Fonte: de Estatística da Madeira , D. R. (2019)

A grande maioria dos entraves identificados relacionam-se com questões logísticas que ocorrem de forma menos favorável ao longo da comunidade portuária. Também é certo que a RAM, como região insular, apresenta grandes limitações que não podem ser ultrapassadas, o que aliado às características específicas como a ausência de uma grande indústria torna complicado equilibrar as exportações com as grandes importações que a RAM executa.

Assim sendo, esta investigação tem como objetivos o esclarecimento determinadas situações que ocorrem na comunidade portuária, tais como a importação e a acentuada movimentação de contentores vazios, onde o movimento de mercadoria contentorizada na RAM foi contabilizado com o carregamento de 31.822 contentores (72,5% dos quais vazios) e o descarregamento de 30.034 contentores (89,7% dos quais cheios) (de Estatística da Madeira , 2019)

A complementar o esclarecimento acima citado, é pretensão analisar quais as medidas a optar a fim de serem propostas e quiçá, aceites pela comunidade portuária, com vista à otimização de todo este processo de exportação, que evidencia deficiências acentuadas, denotando a falta de um plano exequível.

O estudo deste tema consta nos capítulos seguintes, onde se encontra com uma análise teórica assente em teorias previamente estudadas, assim como uma análise prática realizada com o auxílio de entidades e personalidades presentes na comunidade portuária da RAM.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo é possível verificar a metodologia utilizada e fundamentada na elaboração desta dissertação e, deste modo, estão explícitas as características e respectivas razões de utilização de cada um dos métodos presentes neste trabalho.

2.1 Posicionamento Geográfico

O arquipélago da Madeira está situado no Oceano Atlântico Oriental e, é administrativamente composto pelas ilhas da Madeira (737 km²), Porto Santo (42k km²), Deserta Grande (10,3 km²) e Selvagem Grande (2,4 km²), assim como por alguns ilhéus adjacentes aos principais edifícios insulares. (Mata, 2013)

2.2 Export

2.2.1 Exportação

A exportação relata o movimento de saída de bens, produtos e serviços de um determinado país de origem para outro, cuja operação envolve ou não o seu pagamento, como a prestação de serviços ou, noutro caso, as doações, e pode ser *perfeita* ou *imperfeita*.

Diz-se que a exportação é *perfeita* quando a própria empresa faz a exportação sem recorrer a quaisquer intermediários. Por outro, diz-se que a exportação é *imperfeita*, quando a empresa utiliza intermediários, como em situações onde a mesma se salvaguarda por não possuir *know-how* suficiente da região para realizá-la de forma independente. (Cassiman, Golovko, e Martínez-ros, 2010)

É esperado que através de medidas como a inovação de produtos, a produtividade de uma empresa aumente, levando a que esta exporte.

Ao mesmo tempo, atividades de inovação e o R&D, parecem conjugar uma função importante em explicar a decisão da empresa em exportar. Por sua vez, um facto básico é a produtividade ter uma forte associação com a atividade exportadora da empresa. (Cassiman, Golovko, e Martínez-ros, 2010)

No estágio inicial da inovação, a empresa desloca-se para entrar no mercado de exportação, a fim de explorar o seu poder de mercado. Segundo Cassiman et al. (2010), empresas inovadoras indicam níveis mais altos de produtividade, crescendo mais rapidamente do que as não inovadoras. Ao mesmo tempo, são mais prováveis essas empresas tornarem-se exportadoras, comparativamente com as empresas não inovadoras. O mesmo artigo refere que seguindo a lógica do ciclo de vida do produto, em produtos inovadores bem-sucedidos, induz a empresa a entrar no mercado de exportação

Um ponto a ter em conta ao realizar a exportação de produtos, bens e serviços é a questão da moeda que o país de destino utiliza para a empresa ser competitiva, isto é, as empresas que exportam para destinos de moeda diferente, têm as exportações

positivamente associadas à provisão de bancos de financiamento comercial. (Fallon et al., 2011)

Apesar, de exportação ser um tema de elevada importância de estudo, quer para a Região Autónoma da Madeira, quer para Portugal, o foco deste trabalho incide sobre a otimização logística de mercadorias da RAM, por forma a combater o elevado número de contentores vazios que entram na região.

2.2.2.1 Problemática da entrada e saída de mercadorias da RAM

A Região Autónoma da Madeira, sendo uma região insular de orografia rochosa, torna a sua autossustentação relativamente difícil, assim como, por ser um meio relativamente pequeno, o desenvolvimento industrial é escasso. Desse modo, a região é quase obrigada a importar grandes volumes de mercadoria da maioria dos sectores.

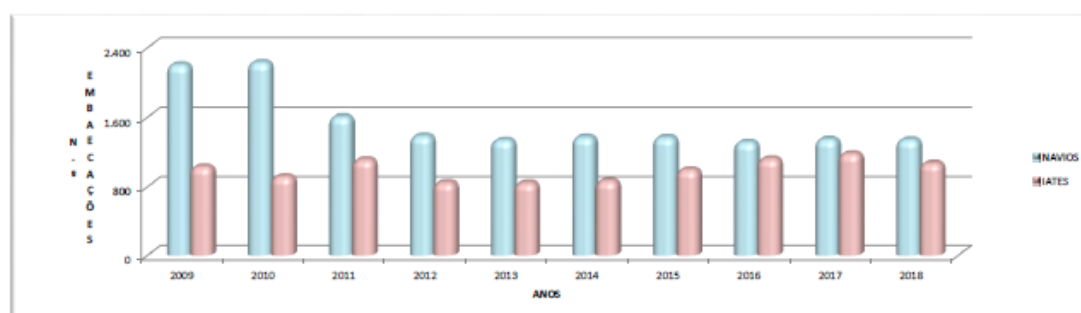
Apesar do número de embarcações de transporte de contentores ter vindo a diminuir, assim como o movimento global de mercadorias, nomeadamente a entrada das mesmas, no período de 2009 a 2018, como podemos verificar no quadro 1 e 2, ainda assim existe uma grande diferença entre a entrada e saída de mercadoria.



APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.

NAVIOS E PEQUENAS EMBARCAÇÕES NOS PORTOS E MARINAS DA R.A.M. NO PERÍODO 2009/2018

TIPO DE EMBARCAÇÕES	ANO									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GRANIS LÍQUIDOS	49	73	69	63	62	54	48	46	57	55
GRANIS SECOS	651	662	65	48	45	100	108	79	64	68
CONTENTORES	334	325	270	229	232	237	220	213	241	218
TRANSPORTES ESPECIALIZADOS	19	10	1	1	2	0	1	0	1	0
CARGA GERAL	32	38	34	15	27	34	17	19	16	16
PASSAGEIROS	106	104	106	9	3	1	0	2	1	26
PASSAGEIROS INTER-ILHAS	667	660	692	627	607	599	603	609	614	617
CRUZEIRO	277	295	309	339	289	286	312	297	293	294
BARCOS DE PESCA	0	0	0	2	1	0	1	1	0	0
ACTIVIDADE OFF-SHORE	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
REBOCADORES	0	0	5	2	2	5	5	8	15	5
DIVERSOS	6	2	1	0	1	2	1	1	1	1
NAVIOS DE GUERRA	47	45	44	44	59	45	38	29	31	26
OUTROS NAVIOS	16	16	8	5	6	8	14	10	13	16
Sub-Total NAVIOS	2.204	2.232	1.606	1.384	1.337	1.371	1.368	1.314	1.347	1.342
IATES A MOTOR	23	31	26	32	22	19	26	23	39	30
IATES VELEIROS	0	0	7	6	10	7	10	12	7	16
IATES - MARINA	1.007	887	1.077	810	812	841	958	1.085	1.135	1.025
Sub-Total IATES	1.030	918	1.110	848	844	867	994	1.120	1.181	1.071
TOTAL	3.234	3.150	2.716	2.232	2.181	2.238	2.362	2.434	2.528	2.413

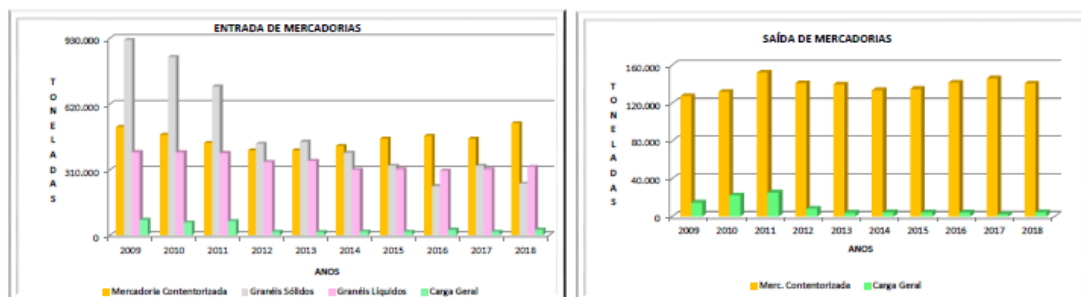


Quadro 1 Fonte: APRAM. (2020).

MOVIMENTO GLOBAL DE MERCADORIAS NOS PORTOS DA R.A.M. NO PERÍODO 2009/2018

TIPOS	2009			2010			2011			2012			2013		
	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total
Merc. Contentorizada	511.551	127.346	638.797	475.518	132.009	607.527	437.469	152.221	589.690	401.317	141.051	542.368	401.086	139.696	540.784
Peso Teras	109.521	112.632	222.153	107.529	109.095	216.624	108.529	109.203	217.732	97.409	97.195	194.604	96.939	100.016	196.955
Carga Contentorizada	621.072	239.878	860.950	583.047	241.104	824.151	545.998	261.424	807.422	498.726	238.246	736.972	500.025	239.714	739.739
Granel Sólidos	920.694	0	920.694	841.516	0	841.516	702.128	0	702.128	434.179	0	434.179	442.478	0	442.478
Granel Líquidos	393.241	0	393.241	392.765	0	392.765	389.869	0	389.869	346.235	1.534	347.769	351.616	0	351.616
Carga Geral	73.453	14.681	88.134	60.685	22.449	83.134	67.453	25.385	92.838	17.505	8.263	25.768	16.128	3.958	20.086
TOTAL	2.008.460	254.559	2.263.019	1.878.013	263.553	2.141.566	1.705.448	286.809	1.992.257	1.296.665	248.043	1.544.708	1.310.447	243.672	1.554.119

TIPOS	2014			2015			2016			2017			2018		
	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total	Entrada	Saída	Total
Merc. Contentorizada	422.917	133.704	556.621	456.317	134.927	591.244	470.146	141.622	611.768	492.129	146.050	638.179	530.072	140.561	670.633
Peso Teras	111.966	110.848	222.814	118.754	117.250	236.004	121.854	120.774	242.628	131.762	132.760	264.522	138.439	139.649	278.088
Carga Contentorizada	534.883	244.552	779.435	575.071	252.177	827.248	592.000	262.396	854.396	623.891	278.810	902.701	668.511	230.230	948.741
Granel Sólidos	390.580	1	390.581	330.146	0	330.146	232.786	0	232.786	222.479	0	222.479	243.710	0	243.710
Granel Líquidos	310.749	0	310.749	312.779	0	312.779	306.009	0	306.009	326.289	0	326.289	324.499	0	324.499
Carga Geral	18.505	4.414	22.919	17.215	4.288	21.503	26.100	4.262	30.362	25.848	2.390	28.238	26.120	4.458	30.578
TOTAL	1.254.697	248.967	1.503.664	1.235.211	256.465	1.491.676	1.156.895	266.658	1.423.553	1.198.507	281.200	1.479.707	1.262.840	284.688	1.547.528

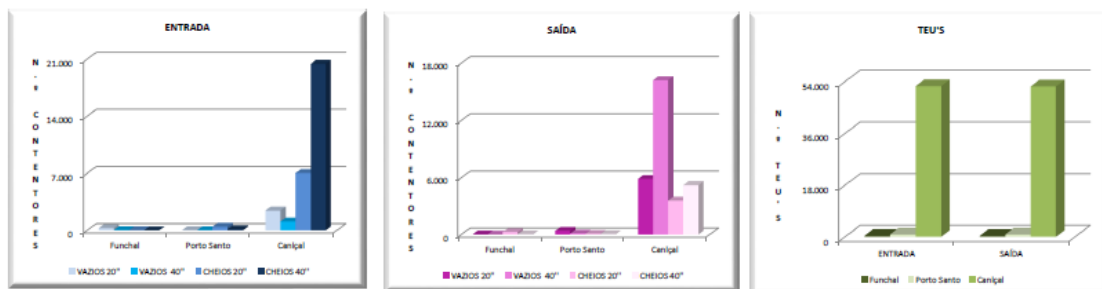


Quadro 2 Fonte: APRAM. (2020).

Já no movimento de contentores nos portos da R.A.M propriamente ditos, a situação é algo incompreensível. Segundos os quadros 3 e 4, novamente no período entre 2009 e 2018, saem da região dezenas de milhares de contentores vazios por ano provenientes da importação de mercadorias de vários sectores, não sendo compreensível neste sector o facto de ainda entrarem na região milhares de contentores vazios nos mesmos períodos.

MOVIMENTO DE CONTENTORES NOS PORTOS DA R.A.M. NO ANO DE 2018

ANO	ENTRADAS					SAÍDAS								TOTAIS			
	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	20'	40'	TOTAL CONTENT.	TEUS	
	20'	40'	20'	40'			20'	40'	20'	40'							
Funchal	280	8	22	1	311	320	6	0	0	278	21	305	326	596	30	616	646
Porto Santo	20	8	457	141	626	775	393	117	91	41	642	800	961	307	1.268	1.575	
Canical	2.421	1.075	7.020	20.413	30.929	52.417	5.862	16.206	3.590	5.226	30.884	52.316	18.893	42.920	61.813	104.793	
TOTAL	2.721	1.091	7.499	20.555	31.866	53.512	6.261	16.323	3.959	5.288	31.831	53.442	20.440	43.257	63.697	106.954	



Quadro 3 Fonte: APRAM. (2020).

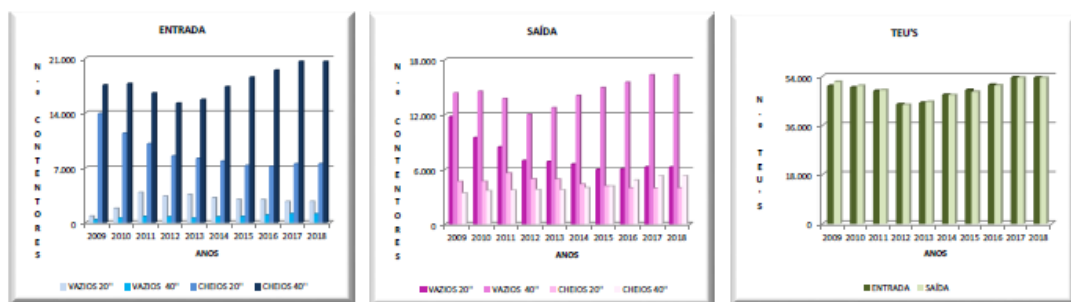
Saliento ainda, que os custos de movimentação de carga prejudicam os produtos exportados. Parte destes custos provêm do movimento de contentores vazios que é despropositado, como podemos verificar no seguinte gráfico.



APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.

MOVIMENTO DE CONTENTORES NOS PORTOS DA R.A.M. NO PERÍODO 2009/2018

ANO	ENTRADAS						SAÍDAS						TOTAIS				EVOLUÇÃO %	
	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	20'	40'	TOTAL CONTENT.	TEUS	TOTAL CONTENT.	TEUS
	20'	40'	20'	40'			20'	40'	20'	40'								
2009	825	317	13.880	17.573	32.595	50.485	11.736	14.333	4.668	3.395	34.132	51.860	31.109	35.618	66.727	102.345		
2010	1.823	574	11.414	17.743	31.554	49.871	9.480	14.531	4.686	3.640	32.337	50.508	27.403	36.488	63.891	100.379	-4%	-2%
2011	3.860	774	10.078	16.544	31.256	48.574	8.419	13.727	5.593	3.709	31.442	48.872	27.950	34.748	62.698	97.446	-2%	-3%
2012	3.356	739	8.495	15.209	27.799	43.747	6.955	12.034	4.936	3.779	27.694	43.477	23.742	31.741	55.483	87.224	-12%	-10%
2013	3.556	571	8.192	15.709	28.028	44.308	6.821	12.713	4.911	3.743	28.188	44.544	23.480	32.736	56.216	88.952	1%	2%
2014	3.174	738	7.809	17.356	29.077	47.171	6.570	14.057	4.354	3.991	28.972	47.020	21.907	36.142	58.049	94.191	3%	6%
2015	2.963	775	7.286	18.545	29.569	48.889	5.971	14.914	4.157	4.153	29.195	48.262	20.377	38.387	58.764	97.151	1%	3%
2016	2.934	949	7.166	19.422	30.471	50.842	6.031	15.513	3.951	4.816	30.311	50.640	20.082	40.700	60.782	101.482	3%	4%
2017	2.713	1.117	7.485	20.567	31.882	53.566	6.282	16.323	3.934	5.300	31.839	53.462	20.414	43.307	63.721	107.028	5%	5%
2018	2.721	1.091	7.499	20.555	31.866	53.512	6.261	16.323	3.959	5.288	31.831	53.442	20.440	43.257	63.697	106.954	0%	0%



Quadro 4 Fonte: APRAM. (2020).

É certo que é quase impossível a RAM ter a sua balança comercial equilibrada, retirando a componente do turismo. No entanto, ainda existem formas de diminuir o défice e que serão abordadas mais à frente.

Perante estes dados seria benéfico implementar uma política de otimização destes recursos.

2.3 Otimização

A gestão e planeamento logístico concentram-se especialmente na minimização de custos associados à produção e distribuição de produtos, sob uma variedade de restrições (equipamentos, capacidade, trabalhadores, materiais, ...) (Yu e Li, 2000).

Por outro lado, os modelos logísticos encontram frequentemente alguns dados incertos e ruidosos nas variáveis ou parâmetros, que têm a probabilidade de ocorrer.

2.3.1 Logística e Colaboração entre Operadores

2.3.1.1 *Coopetition*

A coopetição é uma estratégia dinâmica em que os autores criam valor conjuntamente, interagindo cooperativamente, enquanto competem simultaneamente para arrecadar parte do valor (Bouncken, Gast, Kraus, e Bogers, 2015).

A perspectiva competitiva é baseada em interesses divergentes, visto que o objetivo de cada empresa é obter lucros superiores, à custa dos seus concorrentes (Padula e Dagnino 2007). Já a perspectiva cooperativa baseia-se numa suposição oposta, ou seja, em interesses convergentes (Padula e Dagnino 2007), com o principal intuito de alcançar objetivos comuns por meio de ações coletivas.

Alguns investigadores argumentam que a origem deste conceito provém da abordagem da teoria dos jogos, nomeadamente dos jogos mistos (Mariano, 2007). No entanto, a maioria dos entendidos concorda que Raymond John Noorda, CEO da empresa multinacional americana de *software Novell*, batizou este conceito como coopetição ao utilizá-lo na empresa na década 80/90 (Luo et al, 2006), quando solicitou cooperação e competição entre empresas (Zhang e Frazier 2011). Este termo só se tornou fortemente reconhecido após o lançamento do livro *Coopetition* de Brandenburger e Nalebuff em 1996.

A coopetição permite que as empresas aproveitem os efeitos de sinergias, realizando atividades mútuas, não apenas nos custos compartilhados, riscos inerentes e economias de escala (Luo 2007; Gnyawali e Park 2009,2011), mas também no reunir ativamente as suas atividades de R&D (Walley 2007), obtendo acesso a conhecimentos e recursos externos que poderiam ser obtidos nas suas empresas (Bengtsson e Kock 2000).

Em (Song e Lee, 2015), a coopetição tem sido amplamente observada como uma prática estratégica benéfica, para conduzir uma série de vantagens às organizações que procuram oportunidades em relações internacionais (Brandenburger e Nalebuff 1995; Bengtsson e Kock 2000).

Múltiplas ligações cooperativas são uma forma muito comum de cooperação, tendo como objetivo a procura de interesses comuns (Gnyawali e Madhavan 2001; Tsai 2002) entre os concorrentes e podem ser chamadas de *redes cooperativas*. Existem estudos anteriores que destacam que as redes cooperativas podem trazer às empresas uma série de aquisições de conhecimentos positivos (Lado et al, 1997; Bernal et al, 2002; Tsai, 2002). Por exemplo, Tsai (2002) indica que uma rede cooperativa dentro de uma organização de várias unidades permite uma aprendizagem multidirecional e conhecimento compartilhado que, por sua vez, pode ajudar a melhorar o desempenho da empresa, eficiência e eficácia organizacional.

Bengtsson e Kock (2000) tentaram classificar o relacionamento coopetitivo em três tipos:

- Relações dominadas pela cooperação;
- Relações dominadas pela concorrência; e
- Relações iguais.

O relacionamento dominado pela cooperação, é aquele em que existe mais cooperação que competição, sendo o comportamento oposto o dominado pela concorrência. O relacionamento igual, é aquele em que a cooperação e a competição são equilibradas.(Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013)

A suposição tradicional consiste nas empresas beneficiarem da inovação colaborativa, ao terem acesso às ações dos seus clientes e fornecedores. Este tipo de colaboração amigável tem sido considerada para aumentar sinergias, e assim melhorar o desempenho inovador das empresas envolvidas. No entanto, houve uma incidência crescente da coopetição (Brandenburger e Nalebuff, 1996), um comportamento entre empresas competidoras que, primeiramente cooperam entre si, criando um valor de mercado superior, para depois competirem individualmente para o valor criado. Uma das razões para isto, deve-se ao facto de o mundo se ter tornado mais dinâmico e incerto, fazendo com que os concorrentes se unam para melhorar e criar novas tecnologias, padronizar ofertas e compartilhar riscos.

A coopetição foi estudada principalmente sob a forma de alianças estratégicas, *joint-ventures* e acordos contratuais (Brandenburger e Nalebuff 1996; Burton 1995; Doz e Hamel 1998, Lorange e Roos 1991; Yoshino e Rangam 1995), e enfatiza a natureza mista dos relacionamentos, em que duas ou mais partes podem criar valor, complementando a atividade uma da outra (Bonel e Rocco, 2016).

Ring e Van de Ven (1994) propõem uma estrutura processual, onde a evolução consiste em três estados: *a negociação, o comprometimento e a execução*.

A nível estratégico, ao decidir sobre a coopetição, as empresas têm em consideração a sua respetiva estrutura de interesses, a fim de individualizar possíveis soluções colaborativas para que o resultado do jogo competitivo ser *win-win* (Brandenburger e Nalebuff 1996). Isto significa que cada parceiro deve considerar as possíveis consequências da estratégia na estrutura e desempenho da empresa.

Para desenvolver um sistema internacional de logística, as transportadoras adquirem ativamente agências de navegação ou estabelecem as suas próprias empresas no processo de globalização (Hsu, 2015).

Alguns investigadores abordaram a questão do processo de gestão relacionado com a formação de empreendimentos cooperativos, com a probabilidade de um subsequente sucesso e descobriram que as formas tradicionais de cooperação estão sendo substituídas ou integradas em formas mais articuladas de alianças estratégicas globais, como fusões e aquisições, de forma a estabelecer a interconexão das redes de empresas individuais (Bergantino e Veenstra, 2002).

Os diversos tipos de colaborações, como são exemplo as *joint-ventures*, reduzem o investimento inicial e aumentam o compromisso entre as empresas num estágio posterior (Kogut, 1989).

Numa região com mercado competitivo, as empresas competem agressivamente entre si em busca de novas concessões, expandindo as suas bases de negócio, mas também cooperam para reduzir custos e partilhar recursos (Hsu, 2015).

Na prática, a coopetição nem sempre é bem-sucedida (Walley, 2007). É necessário analisar as vantagens e desvantagens associadas às relações a longo prazo. Essas desvantagens podem incluir a perda de excelentes oportunidades de negócios, extrema dependência de clientes específicos, perda de perspectiva, aborrecimento, estagnação e rotatividade de pessoal (da Costa, Dias, Pereira, Santos, e Miguel, 2020).

Assim, para colher os benefícios, os gestores procuram identificar os fatores de sucesso deste tipo de relacionamentos entre empresas (Bouncken et al., 2015).

A coopetição, por definição, inclui elementos cooperativos e competitivos, que são duas lógicas de interação diferentes, mas simultaneamente ativas (Bengtsson e Kock, 2000).

Para que a cooperação seja bem-sucedida, é conveniente haver uma mentalidade amigável, enquanto a hostilidade será provocada no momento em que as mesmas voltam a se esforçar para maximizar os seus próprios benefícios (Bengtsson e Kock, 2000).

Deverão ser implementados mecanismos formais de proteção na gestão da coopetição, de modo a não prejudicar conhecimentos, tecnologias ou competências essenciais (Bouncken et al., 2015).

Quando o parceiro é um concorrente direto, que também possui um vasto nível tecnológico, integração e separação, são dois termos importantes. Hung e Chang (2012) descobriram que as empresas usam protocolos contratuais em vez de *joint ventures* para proteger os seus negócios e competências.

O desenvolvimento de estratégias coopetitivas é uma tarefa desafiadora (Gnyawali e Park, 2009) e, por vezes, descrita como perigosa (Pellegrim Coucher et al., 2003, p.74), pois implica várias fontes de conflito, devido à natureza complexa do relacionamento.

A perda de liberdade e flexibilidade (Baumard, 2009) baseada na interação com os parceiros externos, pode influenciar negativamente as empresas envolvidas. Afuah (2000) analisou o perigo da interdependência entre empresas cooperantes, chegando à conclusão que a rede de coopetidores e mudanças nas suas capacidades, pode influenciar negativamente a vantagem competitiva e o foco do desempenho da empresa. Já Bengtsson e Kock (2000) afirmam que essas relações entre coopetidores, podem afetar positivamente ou negativamente toda a rede. O oportunismo (Levy et al. 2003;

Baumard, 2009) também pode ser uma questão crítica, a partilha de recursos e de conhecimentos pode induzir os parceiros a desenvolver mentalidades oportunistas, tornando possível a utilização do seu poder para forçar outras partes a agir de maneira a expandir os seus interesses, desenvolvendo experiências em conjunto para o seu próprio interesse à custa dos outros (Bouncken e Kraus 2013; Pellegrin-Boucher e all, 2013), ou até se tornarem menos comprometidos ao longo do tempo. Tal ameaça de oportunismo pode impedir o desenvolvimento de inovações mais radicais (Cassimanet al, 2009), que resultará no ferimento do desempenho geral da cooperação das empresas.

As prioridades das empresas cooperantes poderão gerar conflitos, visto que estas podem diferir em objetivos e necessidades (Bonel e Rocco, 2007).

Em suma, a coopetição tem duas caras (Bouncken e Fredrich 2012, p. 2060). Por um lado pode estar positivamente relacionada com o crescimento e competitividade, eficácia em lidar com um ambiente de negócios agitado, capacidade de inovação da empresa. Por outro, o sentido de oportunismo, mal-entendidos e *spillovers* podem prejudicar o impacto positivo do desempenho e inovação da cooperação.

Pesquisas futuras devem ter como objetivo descobrir até que ponto a coopetição pode contribuir para o crescimento e sucesso das empresas envolvidas e por que razões as pequenas e jovens empresas devem envolver-se na coopetição, ligando esta estratégia ao empreendedorismo, orientação e inovação.

Ritala e Hurmelinna-laukkanen (2013) referem que uma das principais razões para os resultados ambíguos relativamente à coopetição e inovação, é a sua natureza paradoxal com a partilha de conhecimento e respetiva proteção. Os conhecimentos trocados podem ser usados tanto em cooperação como em competição, tornando a formulação estratégica um papel problemático (Baumard, 2009; Bengtsson e Kock, 2000; Oxley e Sampson, 2004). Em particular, a colaboração com um concorrente pode tornar a empresa rival ainda mais competitiva (Perks e Easton, 2000).

Assim sendo, é importante para uma empresa proteger simultaneamente os seus principais ativos, quando tentar adquirir e aplicar novos ativos. A probabilidade de uma empresa receber recompensas dos seus investimentos em inovação será maior se a mesma for capaz de proteger os seus ativos (Van Dijk, 2000).

Em alguns casos, poderá ser útil diminuir as dependências entre os elementos do modelo de negócios, por forma a manter o controlo do nível de complexidade, sendo que, para estratégias de coopetição a longo prazo, a estrutura do modelo deve ser cuidadosamente revista (Bonel e Rocco, 2016).

Hsu, (2015) refere que no caso da indústria marítima e não só, quando a mesma está no ponto alto de crescimento, as empresas prestam menos atenção às ações competitivas dos seus rivais. No entanto, quando a procura do mercado deixar de continuar a crescer, a concorrência entre empresas torna-se a principal preocupação (Bothwell et al, 1984).

Alianças estratégicas entre empresas do sector internacional marítimo e o da indústria portuária são comuns, de modo a melhorarem as suas performances (Brandenburger e Nalebuff, 1996), sendo muito importante a existência de elementos de confiança nestas alianças (Gulati, 1999).

A aquisição de conhecimento ajuda a melhorar o valor da logística marítima, originando uma maior eficiência dos seus serviços (Hult et al., 2007; Panayides 2007). Literatura existente destaca também que esse conhecimento pode ser adquirido por uma inclusão numa rede cooperativa (Song e Lee, 2015), originando uma situação mutuamente vantajosa por meio de cooperação, em vez de concorrencial. (Hsu, 2015) entre companhias de navegação.

Com o ambiente moderno de negócios incerto, em constante mudança (Ritala e Hurmelinna-Lankkanen, 2013), as empresas estão permanentemente sob pressão para acompanharem essas mudanças, a fim de permanecerem competitivas (Bouncken et al., 2015).

A principal vantagem da cooperação é a possibilidade de superar conhecimentos relacionados com a inovação (Brolos, 2009), que é a vantagem semelhante às alianças (Enberg, 2012). Provavelmente, as empresas rivais terão uma relação mais comum, que permitirá conhecimentos bem partilhados e integração facilitada na criação de novos produtos (Ritala e Hurmelinna-Lankkanen 2009; Enberg, 2012). Geralmente as empresas são confrontadas com as mesmas condições de mercado, necessidades do cliente e problemas de incerteza, o que ajudará a desenvolver inovações benéficas e rentáveis para ambas as partes (Baumard, 2009).

A dinâmica coopetitiva representa uma certa vulnerabilidade às empresas que precisam de equilibrar cuidadosamente a partilha de conhecimento e a proteção do mesmo (Baumard, 2009).

A vantagem de coopetição pode melhorar a vantagem competitiva das empresas (Afuah, 2000; Levy et al. 2003; Ritala e Hurmelinna-Laukkanen 2009), podendo desenvolver produtos ou serviços que seriam incapazes de criar sem um parceiro coopetitivo (Walley, 2007), criando valor para empresas e clientes, dado que os interesses das empresas e dos clientes são melhor servidos por um equilíbrio de concorrência e cooperação (Walley, 2007) usufruindo de um menor risco, que levará, inclusive a uma descida dos preços (Gnyawali e Park, 2011).

Song e Lee, (2015) cita que Esper et al (2007) reconhecem que a aquisição de conhecimento ajuda as empresas a aprender com mais eficácia as funções chave das operações logísticas. Ratten e Suseno (2006) afirmam que a natureza das organizações, como as comunidades sociais, incentivam as organizações a aprenderem ainda mais com os seus parceiros, clientes, fornecedores, tornando o processo de aprendizagem mais eficaz.

Assim, um operador marítimo que estabeleça grandes laços com outros participantes de uma rede coopetitiva, pode adquirir muita informação.

A cooperação com os concorrentes, podem incluir relacionamentos formais, como alianças estratégicas, *joint ventures*, associações e consórcios, bem como vários tipos de relações, tais como reuniões pessoais, conversas telefônicas, e-mails ou qualquer outro tipo de relações que não estão baseadas num contrato. Quanto maior o número de vínculos cooperativos entre os operadores marítimos no mesmo negócio, mais expostos são os fluxos de conhecimento e maior será o acesso aos mesmos. Deste modo, podem partilhar mais conhecimento sobre a indústria, mercado e tecnologias. Ou seja, quanto maior for o número de laços na rede, maior e mais rápido será o volume de aquisição de conhecimento- (Gaslaskiewicz, 1979).

Tais mecanismos podem forçar os participantes de uma rede a partilhar conhecimento com outros parceiros, ou até concorrentes diretos, que possam maximizar interesses comuns Song e Lee,(2015).

Pressupõe-se que os operadores marítimos possam adquirir maior conhecimento através de um elevado número de laços com outras entidades da rede coopetitiva. O conhecimento obtido através da cooperação na rede pode ser facilitado quando a competição é alta. (Lado et al, 1997; Tsai, 2002), já que a competição é um forte incentivo para obter informações dos seus concorrentes.

Uma alta coopetição pode ajudar a adquirir conhecimentos dos parceiros da rede. Por outro lado, a influência positiva da concorrência na rede pode não ser muito eficaz quando a extensão da cooperação entres os intervenientes não é tão grande.

Devido à reciprocidade, confiança e perspectiva de longo prazo, os concorrentes podem abrir o seu conhecimento tanto quanto necessário. Caso contrário, a empresa que hesita pode facilmente prejudicar a confiança entres os atores da rede e por sua vez afetar negativamente a parceria de negócio.

Em (Hsu, 2015), diferentes classificações são utilizadas no estudo de redes cooperativas. Nahapiet e Ghoshal (1998) classificam as redes em três dimensões:

- Relacional;
- Estrutural ; e
- Cognitiva.

A dimensão *relacional* foca o nível de relacionamento entre as organizações que investem capital e confiança (Uzzi, 1996). A confiança vem junto da vontade de partilhar recursos organizacionais (Tsai e Ghoshal, 1998).

A dimensão *estrutural* apresenta a vantagem que uma organização se gera a partir da sua posição na rede (Burt, 1992; Gnyawali e Madhavan, 2001).

O estudo sobre a dimensão *cognitiva* é realizado para entender o objetivo do grupo através de valores comuns e uma visão partilhada que beneficiam os membros da rede (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

2.3.1.2 Confiança

A confiança é estudada em várias disciplinas como a psicologia, sociologia, economia, engenharia, etc. Este *loop* multidisciplinar mostra como a confiança é crítica para a vida, especialmente ao considerar as inúmeras interações em que se envolvem os humanos (Daudi, Hauge, e Thoben, 2016).

Os profissionais reconhecem que a falta de confiança impede a colaboração, sendo uma potencial barreira para a colaboração logística. A ausência de confiança torna a colaboração uma proposta difícil para muitas empresas (Daudi, Hauge, e Thoben, 2016).

Estudos anteriores de redes cooperativas apontam que a confiança é um mecanismo eficiente de controlo em transações económicas e reduz o risco de oportunismo (Tsai e Ghoshal, 1998). A confiança faz com que as empresas colaborem mais, aumentando as suas interações. (Zaheer e Venkatraman, 1995). Assim, as empresas tornam-se capazes de maximizar os seus lucros e desenvolver a cooperação de forma sustentável (Agarwal e Ergun, 2010; Ducruet e Notteboom, 2012).

Confiança e compromisso são fatores muito importantes para o sucesso dos negócios, principalmente internacionais. Se a empresa não construir confiança com os outros, não obterá recursos ostentáveis (Cullen et al., 2000).

A construção de uma base de confiança envolve muitos benefícios, como as empresas não se envolverem em comportamentos oportunistas, reduzindo o medo e ansiedade das outras pertencentes na aliança (Porter e Fuller, 1986). Assim como, em altos níveis de confiança, os custos e transações são reduzidos entre as empresas (Beamish e Lupton, 2009), visto que a supervisão necessária entre as duas é diminuída. Do mesmo modo, uma vez que os parceiros têm expectativas positivas de um relacionamento confiável, os membros da aliança estão mais dispostos a assumir riscos, compromissos e responsabilidades (Uzzi, 1996). Portanto, quando uma empresa coopera mais com outras, a concorrência é reduzida.

Com base em considerações da teoria dos jogos, Rodrigues et al. (2009) sugerem que a cooperação pode resultar numa situação vitoriosa para todas as partes envolvidas (como o exemplo da *Apple* e da *Nike*), com um consequente aumento de vendas, subida na participação do mercado, reconhecimento internacional e penetração no mercado.

Por outro lado é necessário que os gestores definam o que partilhar, com quem, quando e quais as condições (Levy et al. 2003). Tentando assim impedir a partilha não intencionada de tecnologias, de modo a não ser imitado pelo rival (Bengtsson e Kock 2000).

Foram três aspetos decisivos que permitiram o sucesso do acordo coopetitivo entre a *Sony* e a *Samsung*, gerando uma situação de *win-win*. Administrações com mentalidade coopetitiva, empresas com experiência e complemento de recursos e capacidades (Bouncken et al., 2015).

Relações fortes com outros participantes de uma rede promovem uma comunicação profunda e bidirecional, facilitando o intercâmbio de informações sólidas entre organizações (Krackhardt, 1992; Uzzi, 1997).

Embora o relacionamento cooperativo numa rede possa incentivar empresas a adquirir conhecimento dos seus concorrentes, a sua eficácia pode variar de acordo com a extensão da competição (Tsai 2002).

Os conhecimentos adquiridos sobre as necessidades do mercado permitem, no caso dos operadores marítimos e em geral, tomar decisões cada vez mais rápidas, podendo contribuir para uma redução de tempo e custo nas suas operações, assim como, ao aplicar novos conhecimentos, os operadores marítimos podem reformular os seus procedimentos comerciais de uma maneira mais sistemática e eficiente, levando ao aumento da produtividade das operações e consequente melhoria da eficiência operacional dessas organizações-(Song e Lee, 2015).

A coopetição pode envolver alguns impactos no modelo de sistema de negócios que a empresa opera, porque, por um lado a empresa pode abandonar o relacionamento coopetitivo ou então adotar um conjunto de mudanças de modo a neutralizar os efeitos não intencionais trazidos pela coopetição (Bonel e Rocco, 2016).

Metade das relações de cooperação ocorrem entre concorrentes (Harbison et al, 1998), combinando a cooperação e a competição, surge a “*atividade híbrida*” (Walley, 2007), na qual as empresas competem contra e cooperam entre si, em simultâneo – coopetição- (Bengtsson e Kock, 2000).

Embora a coopetição possa combinar o melhor dos dois mundos, ainda existe um paradoxo inerente, dada a possível tensão entre criação e captura de valor (Bouncken et al., 2015).

Ritala (2012) mostrou uma relação positiva entre coopetição e a inovação no mercado, visto que externalidades positivas da rede baixam a concorrência do mercado, aumentando o desempenho das empresas em geral.

Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2004) deduzem que em cooperação as empresas rivais conseguem desenvolver produtos mais radicalmente do que a cooperação entre não concorrentes.

Apesar de vantagens tentadoras, esta estratégia, não está isenta de riscos e desafios específicos, que devem ser lembrados, especialmente quando se trata de coopetição em atividades inovadoras. Repleta de riscos de oportunismo e captura de conhecimento, podem dificultar a criação de inovações radicais (Cassiman et al, 2009).

Quando a coopetição origina desenvolvimentos incrementais, as empresas não devem procurar trocar conhecimentos para criar valor, mas sim garantir que o conhecimento básico e específico se mantém dentro das fronteiras da empresa de modo a permanecer competitiva. Assim como quando a empresa procura inovações radicais com os seus rivais, deve enfatizar a proteção dos seus conhecimentos básicos existentes e oportunidades de mercado através de inovações emergentes. A capacidade de aquisição de conhecimento só é benéfica quando os mecanismos de proteção da empresa são suficientemente fortes, permitindo trocas de conhecimentos seguras entre os rivais (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

2.3.1.3 Inovação

Inovações *incrementais* dizem respeito a pequenas mudanças, modificações em produtos e tecnologias, enquanto as inovações *radicais* constituem a base para produtos e/ou serviços completamente novos (Garcia e Calantone, 2002; Tushman e Anderson, 1986).

Dado o papel das inovações radicais, é provável que a transferência de conhecimentos entre os concorrentes causará mais conflitos em certas questões do que inovações incrementais. A aprendizagem será mutuamente benéfica para esforços de desenvolvimento na medida de agregar valor a todas as partes envolvidas. Inovações radicais podem ser a opção mais lucrativa devido ao facto de serem uma novidade no mercado (Lieberman e Montgomery, 1988).

A capacidade de absorção pode ser posta à prova na criação de inovações radicais, quando houver necessidade de extrair bases de conhecimentos passados e existentes nas empresas para outras fontes (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

Portanto, a transferência de conhecimentos nem sempre é útil na promoção de inovações radicais na coopetição (Emden, Calantone e Droge, 2006). No entanto, quanto mais capaz a empresa for de adquirir conhecimentos de fontes externas, maiores serão as chances dessas combinações serem uteis na criação de inovações radicais na coopetição.

Em certas situações, a partilha de ativos intelectuais poderá gerar mais lucros do que mantê-los dentro da empresa, atividades colaborativas e coopetitivas bem-sucedidas são a prova disso. Se uma empresa tem incentivos mais altos para se envolver numa colaboração do que pretender proteger inovações futuras e posteriormente lucrar com as mesmas (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

Por outro lado, fortes medidas protetoras podem, nos casos mais externos, tornar-se um obstáculo à inovação em geral (Dosi, Malerba, Ramello e Silva, 2006) prejudicando a troca de conhecimentos necessária em colaborações inovadoras (Hamel, 1991) e podendo resultar em consequências negativas, se as empresas não revelarem informações suficientes para a criação de valor na coopetição, caso o surgimento de resultados inovadores não se reflitam.

Em coopetição o aparecimento de inovações incrementais geralmente envolve a criação de valor para toda a indústria, melhorando os produtos e processos atuais, assim como as infraestruturas (Choi, Garcia e Friedrich, 2010; Fjelstad et al., 2004; Von Hippel, 1987).

No caso das inovações radicais, as empresas pretendem proteger não apenas os seus conhecimentos básicos, mas especialmente os desenvolvimentos possíveis de lucros futuros. Por natureza, mesmo que inovações radicais não tenham como base conhecimentos existentes, podendo até ser prejudiciais ao nível de diminuição de competências (Tushman e Anderson, 1986), o trabalho colaborativo terá de começar por algum lugar. Nesse estágio, a capacidade de proteger o conhecimento competitivo existente é relevante.

Mecanismos de proteção, como patentes ou *lead times*, podem melhorar a imagem da empresa, aumentando a consciencialização de diferentes atores e atrair os parceiros necessários para a criação de inovações radicais. Pode ser difícil conhecer o verdadeiro valor de tais inovações quando aparecem pela primeira vez, pois quando surge uma oportunidade, as empresas tentam manter a possibilidade de se apropriarem do valor da inovação para explorar a vantagem de terem sido pioneiros (Lieberman e Montgomery, 1988; Teece, 1986).

Na indústria, os efeitos da coopetição nas inovações incrementais são mais prováveis nas áreas de logística e retalho, enquanto as inovações radicais são frequentes nas áreas eletrónicas e ICT. O tamanho da empresa (número de vendas e pessoal), intensidade de R&D não apresentam efeitos significativos nos resultados de inovação, ao contrário da idade da empresa que apresenta um efeito positivo nas inovações incrementais.

A capacidade de extrair conhecimentos de fora da empresa é geralmente útil na criação de inovações, permitindo novas combinações de conhecimentos. Existe a possibilidade de o valor criado pela colaboração seja eclipsado pelo valor do expropriado, em todos os tipos de colaboração (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Dois mecanismos distintos desempenham um papel fundamental no sucesso na inovação de uma empresa colaborativa entre as rivais. Em primeiro lugar, a capacidade de absorção determina a capacidade da empresa adquirir e utilizar o conhecimento de fontes externas (Cohen e Levinthal, 1990), e verifica até que ponto a coopetição cria valor. De um modo geral as empresas concorrentes têm uma capacidade de absorção relativamente forte (Dussauge, Garrette e Mitchell, 2000), apesar de existirem diferenças nos termos de aquisição e aplicação do conhecimento. Em segundo lugar, as empresas precisam de proteger os seus ativos intelectuais para aumentar as chances de lucrar com as inovações. A força relacionada com a combinação de vários mecanismos de proteção (Hurmelinna-Laukkanen e Puumalainen, 2007; Teece, 1986) é pronunciada em colaboração com os concorrentes.

Juntos fornecem *insights* sobre o quão bem a empresa é capaz de criar valor por meio da inovação conjunta, ao mesmo tempo que permanece competitiva como uma entidade individual (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

2.3.1.4 Capacidade Absortiva

Atividades baseadas na complementação de atividades dos concorrentes por meio de operações de produção, a fim de expandir a necessidade comercial, têm um profundo impacto na empresa (Bonel e Rocco, 2016).

A definição clássica de Cohen e Levinthal (1990, p.128) define a capacidade de absorção de uma empresa como “ a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações, assimila-las e aplicar as mesmas em fins comerciais”.

Estudos anteriores revelam que rotinas organizacionais e uma comunicação eficaz são os principais constituintes da capacidade de absorção (Zahra e George, 2002). As empresas que possuem grandes bases de conhecimento, são capazes de compreender novos conhecimentos e sua aplicabilidade. Ritala e Hurmelinna-laukkanen, (2013) afirmam que a capacidade de absorção inclui pelo menos duas dimensões importantes.

A primeira está relacionada com a capacidade da empresa detetar quais os ativos intelectuais que podem fornecer à empresa novos benefícios competitivos, e a segunda com o facto de, a empresa também precisar de aplicar o conhecimento angariado a seu favor.

No entanto, especialmente no contexto da inovação coopetitiva, podem surgir problemas se uma das partes for mais eficaz a absorver conhecimento em relação às outras organizações colaboradoras. Por outro lado, uma colaboração sem partilha de conhecimento é inútil.

A coopetição direccionada à criação de novos mercados pode gerar mais benefícios do que tentar laborar individualmente.

É possível esperar uma relação positiva e linear, sendo considerada uma capacidade potencial de aquisição de conhecimento, em vez da quantidade real de conhecimentos usados, que em níveis elevados podem implicar uma “pesquisa excessiva”, podendo prejudicar o desempenho inovador (Koput, 1997).

A capacidade de absorção é especialmente relevante em inovações incrementais, devido aos participantes necessitarem de trocar conhecimentos de modo a fazer melhorias nos seus produtos e tecnologias atuais (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013). De fato, um dos principais motivos para a coopetição é a melhoria dos padrões tecnológicos e de interação (Fjelstad et al, 2004; Mione, 2009; Tether, 2002).

Relacionada com a capacidade de absorção, a imitação é um mecanismo importante em termos técnicos, substituindo rotinas menos eficientes. Tecnologias superiores são constantemente copiadas e adotadas por outras empresas (Dosi e Nelson,

1994). No entanto, as melhores empresas precisam de criar obstáculos à imitação para manter a sua posição de liderança competitiva, colhendo os benefícios de inovação

É crucial para as empresas que tencionam envolver-se em coopetição, bases de conhecimento relativamente próximas umas das outras, sendo que a probabilidade de imitação é relativamente alta (isto é, o concorrente está disposto a utilizar o conhecimento adquirido durante a cooperação na competição) (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

Em geral, os resultados da coopetição mostram que uma empresa é capaz de obter melhores resultados ao nível da inovação quando é eficiente e possui uma boa capacidade de absorção. Empresas que detêm proteção suficiente estarão mais dispostas a se envolver em inovações radicais com os seus rivais, garantindo assim os seus ativos existentes, como os lucros das inovações quando estas surgem no mercado (Ritala e Hurmelinna-laukkanen, 2013).

2.3.2 Valor da Logística Marítima

O transporte marítimo é fundamental para a logística de negócios internacionais (O'Leary-Kelly e Flores 2002), devendo ser geridos de forma eficaz. O transporte marítimo de carga em contentores é considerado um sistema logístico que oferece o serviço de transporte, mas também serviços logísticos adicionais, tais como armazenagem, inventários e embalamento (Panayides, 2006). O sistema logístico marítimo é composto pelos principais operadores de transporte marítimo, como linhas de navegação (SLs), operadores de terminais portuários e transitários (FFs), que são pressionados a melhorar o valor da logística marítima, fornecendo serviços de maneiras mais eficientes e eficazes. Este valor pode ser melhorado quando os operadores oferecem serviços mais rápidos, flexíveis e confiáveis, com um preço mais baixo. A maximização do valor da logística marítima pode ajudar a melhorar todo o desempenho logístico, tornando-se um dos objetivos estratégicos que os operadores desejam alcançar (Song e Lee, 2015).

Estudos recentes concluem que o desempenho logístico é maximizado quando todas as atividades logísticas são realizadas de forma totalmente integrada (O'Leary-Kelly e Flores; 2002).

Os operadores de transporte são incentivados a acompanhar outras funções logísticas como membros de um sistema global de integração logística (O'Laery-Kelly e Flores, 2002; Panayides, 2006 ; Panayides e Song, 2008). O transporte marítimo responde à procura de integração logística, oferecendo serviços de transporte marítimo e serviços logísticos relevantes já mencionados. Este documento define a logística marítima como um processo de planeamento e gestão no movimento de bens e informações (Song e Lee, 2015).

Segundo (Song e Lee, 2015), a logística de uma operação de transporte marítimo contém três etapas principais:

- Transporte;
- Operação porto-terminal; e
- Expedição da carga

O valor do sistema logístico marítimo, pode ser criado quando os clientes de operadores marítimos consideram o serviço suficientemente valioso para o comprar (Anderson e Narus, 1991). Quanto mais os clientes estiverem satisfeitos com o serviço, maior será o valor criado. Deste modo, é possível definir o valor da logística marítima, na medida em que o sistema responde às procuras dos clientes através de uma gestão bem-sucedida do fluxo de mercadorias, serviços e informações.

Em geral, os clientes de hoje esperam que os operadores marítimos logísticos forneçam uma solução mais eficiente e um serviço eficaz (Lai et al. 2002; O'Leary-Kelly e Flores 2002).

O valor da logística tornou-se numa questão estratégica, em que os operadores necessitam de considerar a sua operação.

A aquisição de conhecimento pode ter um impacto de maximização positivo, ou seja, a redução do tempo de espera e dos custos comerciais (eficiência operacional), a melhoria da flexibilidade, capacidade de resposta e confiança dos serviços (eficácia do serviço).

Os operadores marítimos podem aumentar o valor logístico adquirindo conhecimento para os seus negócios, como informações úteis sobre os mercados, setores e clientes, conhecimento de outras empresas, tecnologias e habilidades administrativas.

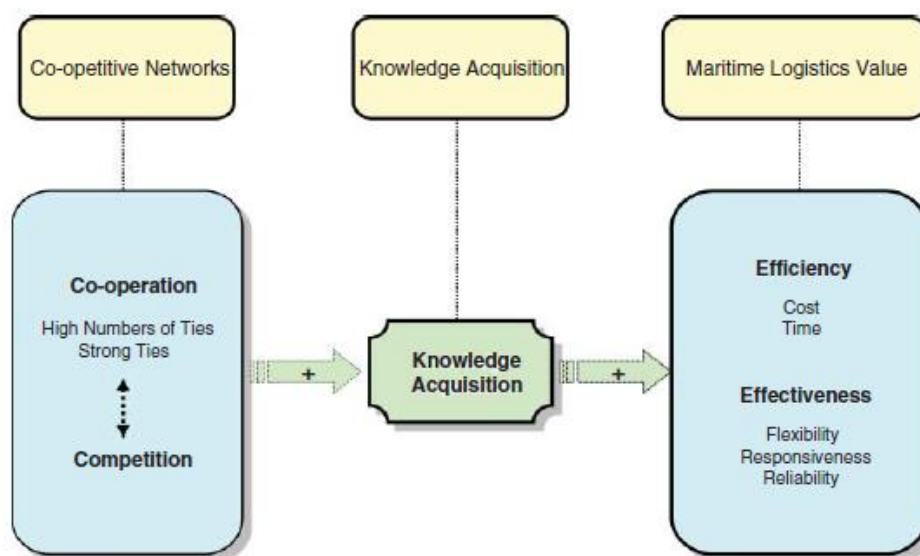


Figura 1 Fonte: Song e Lee (2015)

É possível afirmar que a aquisição de conhecimentos através de redes cooperativas, pode ter um forte impacto positivo, influenciando um aumento do valor da logística marítima.

2.4 Metodologia

2.4.1 Casos de Estudo

Para (Zainal, 2007), a pesquisa de um caso de estudo é realizada através de relatórios de estudos anteriores, permitindo a exploração e compreensão de questões complexas. Poderá ser considerado um método robusto de pesquisa, especialmente quando é necessária uma abordagem holística para uma investigação aprofundada.

O caso de estudo permite que um investigador examine atentamente os dados dentro de um contexto específico. Na maioria dos casos, este método seleciona uma pequena área geográfica ou um número limitado de amostras sujeitas ao estudo. Na sua verdadeira essência este método explora e investiga o fenómeno contemporâneo da vida real através de uma análise contextual detalhada de um número limitado de acontecimentos e condições, sendo que Yin (1984) define este método de pesquisa como uma investigação empírica.

A metodologia usada no caso de estudo, tem sido contestada em pesquisas de ciências sociais, caracterizadas por diferentes abordagens, por vezes opostas às normalmente utilizadas. Apesar de ser uma das metodologias de pesquisa qualitativa mais usadas na investigação educacional, os investigadores não têm um consenso completo sobre a estruturação e implementação do caso de estudo, o que dificulta a sua evolução. (Yazan, 2015)

Stake (1995) está em concordância com a versão de Louis Smith (1978), onde os investigadores devem olhar para o caso como um sistema limitado e investigá-lo como um objeto e não como um processo. Este descreve o método como “*uma coisa*” específica e funcional, mais concretamente um sistema integrado, intencional e que possui limites e partes de trabalho (nas ciências sociais e humanas). Na opinião do autor, o método seria mais benéfico para estudar projetos e pessoas, em vez de acontecimentos e processos, indo de encontro com Yin que considera este método como dos melhores para aplicar em projetos. Em suma, o método fornece flexibilidade de estratégia na sua utilização

Na perspetiva de Yin, a estrutura de pesquisa do Caso de estudo compõe cinco componentes:

- Perguntas da investigação;
- Suas proposições (se houver);
- Sua(s) unidade(s) de análise;
- Logica que liga os dados às proposições; e
- Critérios para interpretar os resultados.

Adicionando à pesquisa bases de várias fontes de evidência, convergindo os dados para uma triangulação, beneficiando o desenvolvimento prévio das proposições teóricas para orientar a análise e a recolha de dados. Sugerindo (Yazan, 2015) que os investigadores usem seis fontes probatórias:

- Documentação;
- Registos de arquivo;
- Entrevistas;
- Observações diretas; e
- Observações dos participantes e artefactos físicos, cada um dos quais com os seus aspetos positivos e negativos.

Para (Scapens, 1990), os casos de estudo têm importância no papel de pesquisa. São descritivos, práticos, e em casos exploratórios são potencialmente úteis. Já os casos explicativos, são essenciais para o investigador ficar socialmente informado. A necessidade de investigação não tem obrigatoriamente de fazer parte do sistema da origem do processo, mas pode fazer parte do desenvolvimento da teoria.

Ao contrário de outras estratégias de investigação, para os casos de estudo ainda não foi desenvolvido um modelo de construção. O que o autor sugere é a utilização de um conjunto de duas ou três questões de investigação que ajudarão a estruturar as entrevistas e análises de documentos (Yazan, 2015).

O objetivo de um caso de estudo assenta em determinar se a teoria fornece boas explicações ou se revela necessário desenvolver explicações alternativas (Scapens, 1990).

Para (Zainal, 2007), uma das razões de reconhecimento dos casos de estudo como método de pesquisa, deve-se ao facto dos investigadores preocuparem-se com as limitações dos métodos quantitativos ao nível de explicações aprofundadas dos problemas e comportamentos sociais.

Em certos tipos de estudo, limitar-se apenas ao uso do método quantitativo obscureceria alguns dados importantes que necessitavam de ser revelados. Ao incluir dados quantitativos e qualitativos, os casos de estudo ajudam a explicar o processo e respetivos resultados das análises dos casos em investigação (Tellis, 1997).

Com esse reforço, o nível de confiança aumenta, tornando mais fácil a validação do processo em estudo e existem cada vez mais variadas áreas a utilizar os casos de estudo, como na educação, governo, etc.

Existem muitos investigadores a utilizar o método de casos de estudo e, provavelmente, muitos outros a planear usá-lo. Investigadores dos EUA reconheceram a importância do trabalho de campo e dos casos de estudo (Scapens, 1990).

Posto isto, é necessário reconhecer que os casos de estudo preocupam-se com a explicação do resultado em vez da previsão do mesmo, e ter em consideração que os casos de estudo são um método de pesquisa e não uma metodologia, adequando-se mais a umas do que outras (Scapens, 1990).

Para (Scapens, 1990), os casos de estudo podem ser utilizados de várias maneiras:

- Casos descritivos, que enumeram sistemas, técnicas e procedimentos utilizados na prática;
- Casos ilustrativos de pesquisa e desenvolvimento, que tentam ilustrar novas práticas, possivelmente inovadoras - apesar do caso de estudo em si não justificar tal suposição; e
- Casos experimentais, em que investigadores desenvolvem novos procedimentos e técnicas que se destinam a ser úteis para os utilizadores.

Já Stake (1995) distingue três tipos:

- O intrínseco;
- O instrumental; e
- O coletivo.

Num caso de estudo *intrínseco*, o investigador examina o caso por si próprio.

No caso de estudo *instrumental*, o investigador seleciona um pequeno grupo de indivíduos para investigar um certo padrão de comportamento.

Por fim no caso de estudo *coletivo*, o investigador coordena dados de diferentes fontes.

Quanto às técnicas e estratégias sugeridas por Yin (2015), são propícias a aumentar a validade e a credibilidade durante a análise, onde são mencionadas quatro características, holísticas, empíricas, interpretativas e enfáticas, que definem uma pesquisa qualitativa que também são válidas para casos de estudo qualitativos.

- “Holístico”, significa que os investigadores devem considerar a inter-relação entre o estudo e os seus contextos;
- “Empírico”, significa que os investigadores baseiam o estudo nas suas observações de campo;
- “Interpretativo”, significa que os investigadores se apoiam nas suas intuições de vêem a pesquisa como uma interação entre o investigador e o indivíduo, compatível com a epistemologia construtiva; e
- “Empático”, significa que os investigadores refletem as experiências vicárias dos indivíduos numa perspetiva pragmática.

Para Yin, os projetos holísticos requerem uma unidade de análise, enquanto projetos incorporados requerem várias unidades.

A estruturação de um caso de estudo é muito importante. Um caso de estudo que utilize entrevistas, deve ser capaz de provar que é o único método viável para obtenção de dados implícitos e explícitos dos indivíduos, se é apropriado para a questão de investigação, se segue um conjunto de procedimentos com a aplicação adequada, se contém uma cadeia de evidências quantitativas e qualitativas e se o caso de estudo está vinculado a um referencial teórico (Tellis, 1997; Zainal, 2007).

Para (Scapens, 1990), o investigador deve rever as teorias disponíveis que poderão ser relevantes para o caso, ser flexível para permitir possíveis desenvolvimentos a serem realizados.

Na colheita de dados, a revisão teórica dará uma primeira indicação dos tipos de dados que devem ser procurados no caso, e deve, em simultâneo estar alerta para dados que poderão ser importantes para explicar o caso.

Zainal(2007) afirma existirem várias vantagens ao utilizar este método. Em primeiro lugar, a análise dos dados é conduzida para o contexto em que a atividade ocorre (Yin 1984). O investigador deve observar o caso no ambiente em que o mesmo se desenrola, de modo a limitar o número de variáveis (Zaidah 2003). Em segundo lugar, as variações de abordagens intrínsecas, instrumentais e coletivas para os casos de estudo, permitem análises quantitativas e qualitativas dos dados. Em terceiro e último lugar, relatos qualitativos frequentemente produzidos neste método, não apenas ajudam a explorar ou a descrever os dados no seu ambiente, como ajudam a explicar as suas complexidades das situações experienciadas na vida real.

Para Hamel et al. (1993) e Yin (1994), o estabelecimento de parâmetros e objetivo de pesquisa, são muito mais importantes do que uma grande amostra.

Por outro lado, devido ao método de casos de estudo receber críticas em termos de ausência de robustez como ferramenta de pesquisa, a sua elaboração é de extrema importância (Zainal, 2007).

Casos de estudo são frequentemente acusados de falta de rigor. Yin (1984) relata que muitas vezes o investigador do caso torna-se desleixado, permitindo evidências equívocas ou visões tendenciosas que influenciam a direção das ilações, fornecendo pouca base para a generalização científica, uma vez a amostra ser reduzida (Zainal, 2007).

Por fim, estes casos costumam ser rotulados como muito longos, difíceis de conduzir e produzem uma enorme quantidade de documentação (Yin, 1894). Em particular, casos de estudos etnográficos ou de natureza longitudinal podem extrair uma grande quantidade de dados durante um certo período de tempo, criando perigo quando os dados não são geridos e organizados sistematicamente (Zainal, 2007).

Este método ainda não possui um *status* legítimo como estratégia de pesquisa em ciências sociais, devido a não possuir protocolos bem definidos e estruturados (Yin,

2012), gerando alguma confusão quanto ao que é um caso de estudo e como poderá ser diferenciado de outros tipos de pesquisa qualitativa (Merriam, 1998, p. xi).

Devido a não haver um consenso sobre a sua estrutura e implementação, torna difícil a sua completa evolução (Yazan, 2015).

Uma outra dificuldade que poderá aparecer é o relacionamento do investigador com a sua amostra, pois por vezes será necessário requerer dados com acessos confidenciais, dificultando assim a investigação (Scapens, 1990).

Para concluir, casos de estudo podem ser uma solução prática para pesquisas que apresentam amostras grandes e de difícil obtenção. Apesar das várias críticas pela sua incapacidade de generalizar conclusões, investigadores continuam a implementar o método, particularmente em estudos da vida real, como situações governamentais e problemas sociais (Zainal, 2007).

2.4.2 Investigação Qualitativa

Uma pesquisa qualitativa interpreta o investigador que se interessa pela forma como o mundo social é exposto. O mesmo terá de ser sensível e flexível ao contexto social em que os dados foram recolhidos. A pesquisa qualitativa também acaba por envolver conversas com os participantes da pesquisa num ambiente natural, ao contrário de uma pesquisa em laboratório (Creswell, 1994). Enquanto o Método de *Delphi* é regularmente usado como técnica quantitativa (Rowe e Wright, 1999), um investigador pode simultaneamente usar técnicas qualitativas com o Método de *Delphi* (Skulmoski e Hartman, 2007).

Pesquisas quantitativas e pesquisas qualitativas, são regularmente analisadas com suspeita e consideradas superficiais devido a envolverem pequenas amostras que podem não representar a população em geral. Ou seja, são vistas como subjetivas e os resultados avaliados inclinam-se para as próprias experiências ou opiniões dos investigadores (Hammarberg, Kirkman, e Lacey, 2016).

Apesar dos testes e medidas implementadas para estabelecer a validade e a credibilidade das pesquisas quantitativas não poderem ser aplicados à pesquisa qualitativa, existem debates sobre se termos como *validade*, *credibilidade* e *generalidade* são apropriados para avaliar pesquisas qualitativas. É imperativo que em todas as informações qualitativas, os investigadores incorporem estratégias para melhorar a credibilidade do estudo durante a estruturação e implementação da pesquisa (Noble e Smith, 2015).

Hammarberg et al. (2016) afirma que, métodos quantitativos podem por exemplo revelar a percentagem da população que apoia a pesquisa, a sua distribuição por idade, estado civil, área residencial, etc.

Por outro lado, métodos qualitativos são usados para responder a perguntas sobre experiências, significados específicos, do ponto de vista da amostra. Estes dados geralmente não são passíveis de contagem.

As técnicas de pesquisas qualitativas englobam:

- Discussão em pequenos grupos para investigar opiniões, atitudes e conceitos de comportamentos normativos;
- Entrevistas semiestruturadas procurando opiniões sobre um tópico específico ou através de informadores chave para obter informações básicas sobre o tema;
- Entrevistas detalhadas para compreender uma condição, experiência ou evento de uma perspectiva pessoal; e
- Análise de textos e documentos, como relatórios governamentais, artigos dos *media*, sites ou diários para angariar conhecimento.

Existe a possibilidade de usar simultaneamente métodos quantitativos e qualitativos, embora com a necessária atenção de modo a garantir que a teoria implícita é compatível com os métodos que estão a ser usados corretamente.

A pesquisa qualitativa é frequentemente criticada por falta de rigor científico, devido à pouca justificação dos métodos adotados, falta de transparência nos procedimentos analíticos e às descobertas serem uma coleção de opiniões enviesadas ao investigador (Noble e Smith, 2015).

Uma pesquisa utilizando métodos qualitativos deverá garantir de forma clara e consistente a boa interpretação dos dados, e estabelecendo um caso de comparação, de modo a procurar semelhanças e diferenças apresentando perspectivas diferentes que ajudam a produzir uma abordagem com um conjunto de descobertas mais abrangentes.

Para reduzir o viés da pesquisa, é aconselhável envolver outros investigadores na mesma, assim como convidar participantes de modo a comentar se os conceitos e temas propostos são adequados. Para apoiar as descobertas deverá incluir descrições textuais objetivas (Noble e Smith, 2015).

Já Hammarberg et al. (2016) sugere alguns pontos-chave que ajudam na caracterização do método:

Confiança

Um estudo qualitativo deverá conter a descrição dos mesmos procedimentos processuais robustos como qualquer outro estudo. O objetivo da investigação, como foi conduzida, decisões processuais e detalhes da recolha de dados, assim como uma gestão transparente e explícita. Um leitor deve ser capaz de entender a sua lógica, devido a existir descrição, explicação e justificação adequada da metodologia e métodos (Kittoet al., 2008)

Credibilidade

Credibilidade é um critério que avalia o valor da verdade ou validade interna da investigação qualitativa. Um estudo qualitativo é credível quando os resultados apresentados são reconhecidos por personalidades que partilham a mesma experiência. Como instrumento de uma pesquisa qualitativa, o investigador defende a sua credibilidade por meios como a reflexão sobre a sua influência na pesquisa, triangulação (ou seja respondendo à pergunta da pesquisa de várias maneiras, como entrevistas, observações e análises de documentos) e descrição do processo de interpretação, através de citações textuais dos dados que apoiam as suas interpretações (Sandelowski, 1986), onde os excertos poderão ser incongruentes, de modo a credibilizar o estudo.

Aplicabilidade

A aplicabilidade dos resultados da investigação é um critério de validação externa. Um estudo tem o critério de aplicabilidade quando as descobertas do mesmo podem ocupar contextos fora da situação em estudo e quando os investigadores consideram que as significativas descobertas têm aplicabilidade às suas experiências.

O tamanho das amostras em estudos qualitativos tende, geralmente, a ser pequeno, sendo que amostras grandes não produzem maior aplicabilidade. O termo “saturação” é frequentemente usado, referenciando decisões relativamente ao tamanho da amostra da investigação, contudo, é necessário garantir um compromisso com a saturação, visto que a mesma não pressupõe a existência de uma experiência limitada.

Consistência

A consistência dos resultados é um critério para avaliar o nível de confiança. Não significando que o mesmo resultado seria encontrado em diferentes contextos, mas com os mesmos dados, outros investigadores encontraram padrões semelhantes.

2.4.3 Método de *Delphi*

A maioria dos dados adquiridos na problemática desta dissertação foram conseguidos através do Método de *Delphi*.

O Método de *Delphi* é um processo iterativo de recolha anónima de dados, que origina um *feedback* através das opiniões de especialistas analisadas intervaladamente (Skulmoski e Hartman, 2007).

Segundo (Skulmoski e Hartman, 2007), o Método de *Delphi* surgiu nos anos 50 através de um projeto militar desenvolvido por Nomam Dalkey, apoiado pelos EUA, onde consistia na opinião de especialistas um plano estratégico sobre a estimativa do número de “*A-bombs*” necessárias para a produzir.

Este método tornou-se um instrumento amplamente utilizado e reconhecido para a realização de previsões e na ajuda de tomada de decisões desde a publicação do

primeiro artigo, há cerca de 55 anos, conseguiu descrever o seu intuito e a respeitar procedimentos (Landeta, 2006).

Após aplicações anteriores, a obrigatoriedade de chegar a um consenso final foi retirada, para que nos dias de hoje seja definida como uma técnica de pesquisa social com o objetivo de obter uma opinião de um grupo de especialistas credíveis. Deste modo, é um método de estruturar a comunicação entre um grupo de pessoas, possibilitando a promoção de contribuições valiosas, de forma a resolver problemas complexos (Landeta, 2006).

Segundo (Landeta, 2006) as principais características deste método são:

- É um processo repetitivo. Especialistas devem ser consultados pelo menos duas vezes sobre a mesma pergunta, para poderem reconsiderar a sua resposta, auxiliados pelas informações dos outros especialistas;
- É mantido o anonimato dos participantes ou pelo menos das suas respostas, que seguem diretamente para o grupo coordenador. Tal visa evitar a influência negativa que poderia ser exercida nas respostas dependendo da personalidade e/ou *status* dos especialistas participantes;
- Tem *feedback* controlado. A troca de informações entre os especialistas não é gratuita, mas é realizada por um coordenador de estudo, para que todas as informações irrelevantes sejam eliminadas; e
- Apresenta resposta estatística do grupo. Todas as opiniões fazem parte da resposta final. As perguntas são formuladas para que as respostas possam ser processadas quantitativamente e estatisticamente.

Com a implementação do Método de *Delphi*, é possível afirmar, segundo (Dalkey e Helmer, 1963), que o mesmo leva a um pensamento independente por parte dos especialistas, facilitando a formação da opinião considerada.

Já segundo (Skulmoski e Hartman, 2007), este método funciona especialmente bem quando o objetivo é melhorar a compreensão de problemas, criar oportunidades, encontrar soluções ou mesmo desenvolver previsões. A flexibilidade deste é evidente em como é usado, um método que estrutura um processo de comunicação em grupos facilitando a resolução de problemas e estruturando modelos.

Com o seu *design* suscetível a entrevistas de acompanhamento, permite uma recolha de dados mais objetiva, o que leva a uma compreensão das questões fundamentais da pesquisa (Okoli e Pawlowski, 2004).

Apesar das suas fragilidades, comparações realizadas com grupos estatísticos e grupos de interação direta, mostram na grande maioria resultados positivos aquando do uso do Método de *Delphi* (Landeta, 2006).

2.5 Síntese Crítica da Revisão de Literatura

Através do que foi dito anteriormente pelos diversos autores, podemos concluir que as empresas inovadoras apresentam níveis mais altos de produtividade, que vem aliar-se ao facto das mesmas serem mais propícias a exportar.

Esse maior nível de produtividade poderá ser atingindo mais facilmente através de estratégias mais dinâmicas, como é o caso da *coopetition*, onde os concorrentes cooperam e competem em simultâneo, de modo a alcançarem os seus objetivos, reduzindo custos e partilhando recursos, mostrando uma boa capacidade absorptiva quando aplicados eficientemente. Por outro lado, é necessário que seja um processo cuidadoso de modo a não hipotecar os conhecimentos adquiridos anteriormente pelas empresas.

Foi verificado também que o transporte marítimo é uma ferramenta fundamental na logística dos negócios internacionais, sendo que este poderá aumentar o seu valor logístico através do aumento do conhecimento, por parte dos seus operadores, adquirindo constantemente conhecimentos para os seus negócios.

Relativamente à metodologia aplicada, é possível verificar que ao utilizar métodos como o caso de estudo, investigações qualitativas e o Método de *Delphi*, as investigações são conduzidas para o contexto da situação interessada, melhorando a compreensão dos problemas, tornando-as mais precisas, fornecendo boas explicações.

3. Metodologia

Neste capítulo explicita-se a metodologia utilizada na investigação.

3.1. Desenho

Para encontrarmos as respostas que o presente trabalho procura, optámos por recorrer à constituinte da exportação e otimização, seguindo-se a componente do Método de *Delphi*, os métodos qualitativos e, estudo de caso(s) como instrumentos de investigação, de forma a conseguir-se uma visão de conjunto.

De forma sucinta, o processo de investigação consiste numa análise crítica e objetiva da literatura existente sobre o objeto de estudo.

3.2. Instrumentos

A investigação de campo propriamente dita iniciou-se com uma análise preliminar, que consistiu numa abordagem a vários agentes participantes no sector desta investigação de modo a clarificar algumas dúvidas e verificar os principais problemas existentes no sector.

Após a realização da respetiva análise preliminar e interpretação da mesma, seguiu-se a elaboração e envio do questionário da primeira ronda, utilizando o Método de *Delphi*, onde as entidades participantes ordenaram de 1 a 10 os principais problemas identificados na exportação da RAM durante a pesquisa, sendo 1 corresponde ao problema “*mais importante*” e 10 ao “*menos importante*”. Ao somar todas as soluções propostas foram obtidos os seguintes resultados:

Principais Problemas Identificados na Exportação da RAM

#	Problema	Avaliação
a)	Inexistência de indústria para encher contentores.	74
b)	Falta de cooperação entre produtores e transportadores	72
c)	Escassos incentivos/subsídios à exportação	47
d)	Recursos limitados em termos de transporte de carga.	69
e)	Custo de transporte elevado para o serviço prestado.	47
f)	Produtos inflacionados pelo preço de transporte.	46
g)	Movimentação de contentores vazios aumentam os custos sem retorno, tal como o impacto ambiental	51
h)	Pouca flexibilidade e processo moroso do transporte marítimo em porta contentores (desconsolidação de contentores, entregas, desalfandegamento, etc).	97
i)	Inexistência de ligação com o continente de navio cargueiro roll-on/roll-off.	73
j)	Liderança da comunidade portuária escassa.	54

Tabela 1

Assim que as respostas dos participantes foram recebidas e analisadas, a investigação transita para a segunda ronda de questionário do Método de *Delphi*, agora com apenas as cinco problemáticas avaliadas na primeira ronda como “*mais importantes*”, de modo a verificar a consistência das respostas dos participantes.

Principais Problemas Identificados na Exportação da RAM

#	Problema	Avaliação
a)	Escassos incentivos/subsídios à exportação	36
b)	Custo de transporte elevado para o serviço prestado.	27
c)	Produtos inflacionados pelo preço de transporte.	23
d)	Movimentação de contentores vazios aumentam os custos sem retorno, tal como o impacto ambiental	38
e)	Liderança da comunidade portuária escassa.	41

Tabela 2

Em simultâneo com a execução da segunda ronda do Método de *Delphi*, também foi realizado um inquérito, aos mesmos participantes, relativo a possíveis soluções para os problemas sugeridos pelas entidades participantes. Nesse inquérito, os intervenientes avaliaram a viabilidade das sete propostas identificadas na tabela abaixo mencionada através da utilização da escala de *Likert* com a seguinte classificação “1-Completamente viável”, “2- Viável”, “3-Indiferente”, “4- Inviável” e “5-Absolutamente inviável”.

#	PROPOSTAS DE SOLUÇÕES
1	A Autoridade Portuária fazer uma forte recomendação, para os intervenientes não importarem contentores vazios.
2	Criação parcerias entre transitários para o escoamento de mercadorias da RAM.
3	Criação, por parte da Autoridade Portuária, uma plataforma com o índice de lotação de contentores com previsão de saída da RAM, de modo a que os transitários cooperem entre si, acrescentando valor ao serviço e otimizar transportes.
4	Criação de um <i>hub</i> logístico de contentores para a Macaronésia na RAM.
5	Diminuição das taxas portuárias.
6	Implementação de um concurso internacional de modo a avaliar o interesse e facilitar a entrada por parte de novos armadores nas linhas marítimas da RAM.
7	Criação formal de uma Comunidade Portuária, como principal entidade para representar os interesses comuns dos representados.

Tabela 3

3.3. População e amostra

O estudo desta investigação destina-se a toda a população presente direta e indiretamente na problemática da exportação da RAM, desde habitantes, empresários, comunidade portuária, armadores, transitários, etc.

Para o estudo desta investigação foi obtido um total de 11 entidades que mostraram interesse em cooperar na totalidade do processo, sendo que a Dra. Ana Gouveia (Gabinete Promoção e RP) da APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.), apenas participou na análise preliminar.

Deste modo, as entidades participantes na investigação das problemáticas utilizando o Método de Delphi e respectivas propostas de soluções aplicando a escala de Likert foram o Eng.º. Lino Gomez (Gerência) e Pedro Teixeira (Responsável Geral Carga) da Loginsular-Transportes, Logística e Distribuição, Lda., Lucinda Abreu (Responsável Geral Cargas) do Grupo Sousa-Logislink, Hélder Carvalho (Responsável Geral Carga) da Despcarga-Trânsitos e Despachos, Lda, Hilário Berenguer (Branch Manager-Madeira) da Rangel Logistics Solutions, Marco Freitas (Responsável geral Cargas) da Marfrete - Agência de Navegação e Trânsitos, Lda., Dra. Sofia Vieira (Sales Manager) e Dra. Cátia Carvalho (Diretora Geral) da Transinsular-Transportes Marítimos Insulares S.A.), João Jardim (Gerência) da Transbag-- Transportes De Mercadorias Lda., Dr. Marco Freitas (Gerência) da Ilha Peixe Sociedade de Peixe da Ilha, Lda., Dr. Humberto Jardim (Ceo) da Henriques & Henriques Vinhos S.A., Dra. Fátima Freitas (Gestora Departamento Compras) da Insular- Produtos Alimentares S.A. e o Dr. Gustavo Coelho (Membro da Direção Geral) da Empresa de Cervejas da Madeira, Lda..

Assim sendo, podemos concluir que o estudo se baseia numa amostra variada, que obteve dados realistas

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise Preliminar

Previamente à elaboração dos questionários auxiliados pelo Método de *Delphi*, foram realizados alguns contactos de modo a obter uma visão mais realista da situação, e, assim, guiar a investigação num rumo correto, de acordo com os objetivos.

Foram estabelecidos contatos na APRAM- Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A., na pessoa da Dra. Ana Gouveia, Transinsular Madeira, na pessoa da Dra. Sofia Vieira, IlhaPeixe – Sociedade de Peixe da Ilha, Lda, na pessoa do Dr. Marco Freitas, Henriques& Henriques – Vinhos S.A. na pessoa do Dr. Humberto Jardim, Empresa de Cervejas da Madeira na pessoa do Dr. Gustavo Coelho e com a Dra. Fátima Freitas – Insular- Produtos Alimentares / Ex diretora logística Empresa de Cervejas da Madeira.

A Dra., Ana Gouveia da APRAM-Portos da Madeira referenciou que, *“o facto de sermos uma economia aberta que importa 95% do que consome, a grande maioria por via marítima, tendo um valor bem mais baixo no tocante às exportações, faz com que muitos dos contentores que chegam cheios, partam vazios. Logo lugar para acomodar carga há”*

No caso da Transinsular Madeira, a Dra. Sofia Vieira referiu que, a empresa de navegação apenas transporta contentores cheios, exceto quando é necessário reposicionar contentores, como por exemplo, o Cliente X necessita de um modelo específico de contentor que não se encontra na RAM e tem de fazê-lo deslocar-se vazio para a região.

Relativamente à IlhaPeixe, o Dr. Marco Freitas afirmou que, *“a exportação é mais barata que importação, devido aos contentores deslocarem-se vazios para o Continente”*, o que vem ajudar ligeiramente, juntamente com alguns subsídios, o facto de os produtos serem inflacionados em Portugal Continental, para manter os mesmos a preços competitivos.

Quanto ao transporte por via aérea, o avião cargueiro veio estabelecer grande ajuda na exportação de peixe fresco. É muito utilizado pela empresa mas o seu uso é limitado a nível de peso e espaço. *“Por exemplo, em meados de junho começa a aparecer o atum, o que torna complicado o envio de atum fresco, por ser um peixe de grande porte e pesado.”* Além do mais o avião cargueiro transporta mercadorias de outros sectores.

Afirmou também que, quando o *ferry Armas* operava com a permissão de carga rolante entre a RAM e Portugal Continental (Portimão), também tinha um papel extremamente positivo, pois chegava ao destino relativamente rápido (considerando a distância da ilha até os respetivos mercados, como Madrid e Barcelona).

Relativamente aos sectores potencialmente exportadores da RAM, o Dr. Marco nomeou os sectores do peixe, das flores, das frutas e do vinho com propensão a exportar.

Outros produtos tornam-se difíceis devido a falta de competitividade do preço necessário para garantir algum ganho para as empresas. O facto de ser uma ilha e a orografia da região também não ajudam.

No caso dos vinhos, o Dr. Humberto Jardim relatou que em geral o produto é exportado como *Ex Works*, ou seja o cliente é responsável por todo o processo de transporte.

Nesse sentido, a grande maioria do produto exportado para o mercado continental, é exportado por via marítima, sendo que esses contentores têm que ser carregados exclusivamente com bebidas alcoólicas devido ao imposto necessário e métodos de proteção de carga.

Relativamente ao mercado internacional, como por exemplo os mercados como o Japão, é utilizado o transporte aéreo, visto que o tempo depositado justifica o preço acrescentado

Em termos operacionais, hoje em dia a frequência de abastecimento da região tem sido suficiente, com 3 navios semanais, faltando um cargueiro *Ro-Ro*, que na sua visão poderia ser muito benéfico. Relativamente ao *emptyleg* da RAM para o Continente, a banana tem vindo a assegurar essa situação.

O Dr. Humberto sugeriu que, além dos já conhecidos setores de vinho e do peixe, o sector das conservas poderia ser desenvolvido na região, tal como acontece em Las Palmas, onde a indústria dos frios e conservas é muito importante. Do mesmo modo, também poderia ser benéfico exportar alguns frutos “*premium*”, que nascem da combinação de genomas de algumas frutas, numa linha de produção biológica

Relativamente à ECM, uma das principais dificuldades que a ECM encontra aquando da exportação dos seus produtos são as contingências inerentes à sua insularidade. Estar sediado numa Região rodeada por mar e com limitados recursos em termos de transporte de carga, dificulta muito a ação em termos de exportação. É muito difícil ser competitivo “*lá fora*” neste sector. Sendo mais preciso e concreto, a ECM tem de importar todas as suas matérias-primas, pois a Região pouco, ou nada, produz. Depois de transformá-las, tem novamente o custo de transporte para exportar o produto acabado. Para uma melhor compreensão podemos ter em conta o exemplo pratico mencionado pelo Dr. Gustavo Coelho “ *um frete com matérias-primas (garrafas ou grades por exemplo), para um contentor de 40 pés, Leixões/Lisboa – Funchal, tem o custo aproximado de 1900€, e se a isto juntarmos a camionagem tanto na partida como no destino, este valor passa para os 2400€. No sentido inverso, (para exportação de produto acabado) custa 900€ já com camionagem. Dando uma visão mais macro a este cenário, para a ECM exportar 500 contentores (meta que atingimos em 2018), terá um custo aproximado só em transportes (soma da vinda de matérias primas e depois*

expedição de produto acabado) de cerca 1.100.000€. Mesmo que só consideremos o custo dos fretes no acto exportação (Funchal-Lisboa com camionagem) estamos a falar de um custo de 450.000€. O atual subsídio do Governo Regional ao transporte, tem o limite de 200.000€. Aliado a este custo extra, temos ainda a economia de escala dos dois grandes players do mercado, que em comparação com a ECM, tem custos de produção muito menores que a ECM.”

O transporte marítimo continua a ser muito mais competitivo que o transporte aéreo, atendendo à dimensão das nossas cargas transportadas. Existe uma boa capacidade operacional do modo marítimo. Existe 2 vezes por semana, saídas para o continente e de 15 em 15 dias um navio para os Açores. Ao nível operacional e logístico, diria que estamos muito bem. O custo desta operacionalidade é que é demasiado elevado para o serviço prestado.

Apesar das muitas contingências, a ECM tem sido um dos principais exportadores da RAM. Neste momento está presente em mais de 20 países espalhados por todo o mundo, desde o Japão aos EUA, bem como México, Timor, África do Sul, Reino Unido e outros países da Europa, o que reflete a qualidade e procura pelo os nossos produtos.

Por fim, a Dra. Fátima Freita, da Insular-Produtos Alimentares, enunciou que, *“no nosso caso, o transporte marítimo é sempre o privilegiado, tendo em conta os custos associados ao transporte aéreo.*

O transporte aéreo é apenas utilizado como último recurso e em casos muito excecionais, por exemplo quando está em causa a satisfação de um cliente final. Como são considerados uma indústria, são utilizados muitos materiais como as embalagens e bobines que têm muito volume e pouco custo, logo o custo do transporte aéreo representa um acréscimo muito elevado no custo final do produto.

Na exportação, o transporte aéreo nunca é considerado, dada a natureza dos produtos finais (pesados/ volumosos e de baixo valor), o que inviabilizaria automaticamente a venda.

Na realidade, o transporte marítimo tem a grande desvantagem do *timing*. Quando falamos em transporte marítimo, é sempre necessário descontar uma a duas semanas, nos *timings* que pretendemos, o que torna toda a operação pouco flexível. Os planos de compra têm que ser muito bem-feitos, para que se consiga garantir que as mercadorias são recebidas no *timing* certo, descontando sempre o tempo de transporte, mais todo o *timing* necessário para todos os restantes processos (desconsolidação dos contentores, entregas, desalfandegamento, etc.).

Qualquer exportação que seja feita, tem sempre algo (alguma componente) que tenha que ser importada, nem que seja a embalagem. Esta situação retira toda a competitividade que se possa ter. Nesse sentido, exportação da Madeira para fora, terá que ser produtos diferenciados e com mais-valias, que sejam apercebidos como tal. Qualquer produto *standard*, não consegue ser exportado, precisamente porque será

sempre mais caro do que um produto igual produzido em Portugal Continental ou em outro país.

4.2 Conclusões Preliminares

Após os testemunhos enumerados no ponto anterior, é possível retirar algumas conclusões preliminares.

Relativamente aos sectores que têm potencialidade para serem exportadores, alguns produtos não suportam as características do transporte marítimo, como no caso da IlhaPeixe quando exporta peixe fresco, caso em que este obrigatoriamente tem de ir de transporte aéreo.

Por outro lado a exportação de refrigerantes e cerveja, vinho, fruta e peixe congelado (estes dois últimos em contentores específicos) podem muito bem utilizar o transporte marítimo como meio de exportação, mesmo com elevados custos que poderiam ser revistos.



APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.

MOVIMENTO DE CONTENTORES NOS PORTOS DA R.A.M. NO ANO DE 2018

ANO	ENTRADAS						SAÍDAS						TOTAIS			
	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	VAZIOS		CHEIOS		TOTAL	TEUS	20'	40'	TOTAL CONTENT.	TEUS
	20'	40'	20'	40'			20'	40'	20'	40'						
Funchal	280	8	22	1	311	320	6	0	278	21	305	326	586	30	616	646
Porto Santo	20	8	457	141	636	775	393	117	91	41	642	809	961	307	1.268	1.379
Canical	2.421	1.075	7.020	20.413	30.929	52.417	5.862	16.206	3.590	5.226	30.884	52.316	18.899	42.920	61.813	104.733
TOTAL	2.721	1.091	7.499	20.555	31.866	53.512	6.261	16.323	3.959	5.288	31.831	53.442	20.440	43.257	63.697	106.954

Quadro 5 Fonte: APRAM. (2020).

Verifica-se, de facto, que existe movimentação anormal de contentores vazios, aumentando os custos sem retorno económico, assim como o seu impacto ambiental, sendo necessário alcançar soluções para minorar e rentabilizar o movimento dos mesmos vazios.

Aparentemente não existe uma organização da comunidade portuária, formal ou informal, que eventualmente poderá ser uma dificuldade para a conclusão do tema, assim como a comunicação entre a comunidade portuária pode não ser a mais eficiente.

4.3 Exploração de Resultados

Nesta secção, com o auxílio da metodologia utilizada, exploramos os resultados obtidos sobre problemas existentes na questão da exportação da RAM.

Na realização da primeira ronda do Método de *Delphi*, onde as entidades participantes ordenaram de 1 a 10 os principais problemas identificados na exportação da RAM durante a pesquisa, sendo 1 o problema “*mais importante*” e 10 o “*menos importante*”, ao somar todas as soluções propostas foram obtidos os seguintes resultados:

Principais Problemas Identificados na Exportação da RAM

#	Problema	Avaliação
a)	Inexistência de indústria para encher contentores.	74
b)	Falta de cooperação entre produtores e transportadores	72
c)	Escassos incentivos/subsídios à exportação	47
d)	Recursos limitados em termos de transporte de carga.	69
e)	Custo de transporte elevado para o serviço prestado.	47
f)	Produtos inflacionados pelo preço de transporte.	46
g)	Movimentação de contentores vazios aumentam os custos sem retorno, tal como o impacto ambiental	51
h)	Pouca flexibilidade e processo moroso do transporte marítimo em porta contentores (desconsolidação de contentores, entregas, desalfandegamento, etc).	97
i)	Inexistência de ligação com o continente de navio cargueiro roll-on/roll-off.	73
j)	Liderança da comunidade portuária escassa.	54

Tabela 4

Nesta tabela podemos comprovar que, segundo as entidades participantes a problemática dos *produtos inflacionados pelo preço de transporte* é a alínea mais importante a ter em conta, fazendo com que esses produtos não sejam alicientes no mercado de destino, não conseguindo obter um preço competitivo, não motivando a exportação dos mesmos.

Com uma avaliação muito próxima, estão as questões relacionadas com o *custo de transporte elevado para o serviço prestado e os escassos incentivos/subsídios à exportação* que estarão correlacionados com a alínea f) analisada anteriormente. Mais uma vez, as alíneas c) e e), fazem com que os empresários/produtores não se sintam motivados a exportar.

Relativamente à questão da *movimentação de contentores vazios aumentar os custos sem retorno, tal como o impacto ambiental*, que se distanciou um pouco das alíneas anteriores, contrasta com o preço de transporte elevado praticado e desmotivação das possíveis entidades exportadoras.

Por fim, a quinta alínea selecionada pelos participantes foi a *liderança da comunidade portuária escassa*, que ao ser resolvida poderia ajudar na resolução de algumas melhorias nas alíneas anteriormente analisadas.

Juntamente com a tabela anterior também foram recolhidas algumas sugestões por parte das entidades participantes, tais como a situação das taxas portuárias serem elevadas, fazendo elevar os custos fixos do processo, que pode estar associado a uma outra sugestão do facto de haver mais armadores nos portos da RAM. Do mesmo modo pode vir a servir de justificação para os transportes marítimos na região estarem concentrados num pequeno grupo de interesses dificultando a possibilidade dos preços dos contentores possam ser mais competitivos.

Transportes marítimos estão concentrados num pequeno grupo de interesses e nunca se fez um concurso internacional isento para avaliar se esta linha da Madeira tem interesse para outros armadores e, daí, com concorrência, os preços dos contentores possam ser mais competitivos. (sugestão H&H)

Com a realização da segunda ronda, onde apenas as cinco problemáticas referenciadas como “*mais importantes*” da primeira ronda pelas entidades envolvidas foram ordenadas, o resultado da soma das respostas dos participantes foi a seguinte:

Principais Problemas Identificados na Exportação da RAM

#	Problema	Avaliação
a)	Escassos incentivos/subsídios à exportação	36
b)	Custo de transporte elevado para o serviço prestado.	27
c)	Produtos inflacionados pelo preço de transporte.	23
d)	Movimentação de contentores vazios aumentam os custos sem retorno, tal como o impacto ambiental	38
e)	Liderança da comunidade portuária escassa.	41

Tabela 5

Nesta segunda ronda podemos observar que as decisões das entidades participantes mantiveram-se praticamente constantes relativamente à primeira ronda. A problemática dos *produtos inflacionados pelo preço dos transportes* continua na liderança como a “*mais importante*”, seguindo-se novamente o *custo de transporte elevado para o serviço prestado*, que acabou por desempatar e distanciar-se nesta ronda

da questão de *escassos incentivos/subsídios à exportação*. Por fim, a *liderança da comunidade portuária escassa* foi novamente a quinta classificada nesta segunda ronda.

No inquérito relativo às propostas de soluções, os intervenientes avaliaram as sete propostas identificadas na tabela abaixo mencionada através da utilização da escala de *Likert* com a seguinte classificação “1-Completamente viável”, “2- Viável”, “3- Indiferente”, “4- Inviável” e “5-Absolutamente inviável”.

#	PROPOSTAS DE SOLUÇÕES
1	A Autoridade Portuária fazer uma forte recomendação, para os intervenientes não importarem contentores vazios.
2	Criação parcerias entre transitários para o escoamento de mercadorias da RAM.
3	Criação, por parte da Autoridade Portuária, uma plataforma com o índice de lotação de contentores com previsão de saída da RAM, de modo a que os transitários cooperem entre si, acrescentando valor ao serviço e otimizar transportes.
4	Criação de um <i>hub</i> logístico de contentores para a Macaronésia na RAM.
5	Diminuição das taxas portuárias.
6	Implementação de um concurso internacional de modo a avaliar o interesse e facilitar a entrada por parte de novos armadores nas linhas marítimas da RAM.
7	Criação formal de uma Comunidade Portuária, como principal entidade para representar os interesses comuns dos representados.

Tabela 6

Neste respetivo inquérito foram obtidas as seguintes respostas e conclusões:

Para a primeira proposta de solução, “*a autoridade Portuária fazer uma forte recomendação, para os intervenientes não importarem contentores vazios*”, 45% dos participantes elegeram a mesma como Indiferente, 9% como Inviável e novamente 45% como Absolutamente Inviável. Desta forma podemos concluir que esta proposta de solução não teria significância segundo os participantes, caso fosse posta em prática.

Para a segunda proposta de solução, “*criação parcerias entre transitários para o escoamento de mercadorias da RAM*”, 9% dos participantes elegeram a mesma como Inviável, 27% como Indiferente, 45% como Viável e 18% como Completamente viável. Deste modo podemos concluir que a proposta em questão, que fomenta a coopetition, seria viável caso fosse aplicada, acrescentado valor aos autores, como sugeriu Bouncken, Gast, Kraus, e Bogers, (2015), criando confiança e assim possibilitaria o aumento da produtividade que por sua vez tem uma forte associação com a atividade exportadora das empresas, como referiu Cassiman, Golovko, e Martínez-ros, (2010).

Para a terceira proposta de solução, a *“criação, por parte da Autoridade Portuária, uma plataforma com o índice de lotação de contentores com previsão de saída da RAM, de modo a que os transitários cooperem entre si, acrescentando valor ao serviço e otimizar transportes.”*, 9% dos participantes elegeram a mesma como Absolutamente Inviável, com a mesma percentagem de resposta ficou a resposta Inviável, assim como a Completamente Viável. Relativamente às respostas Indiferente e Viável, cada uma totalizou 36% de resposta. Posto isto, pode constatar que esta proposta teria pouca relevância.

Para a quarta proposta, *“criação de um hub logístico de contentores para a Macaronésia na RAM”*, 9% dos participantes elegeram como Absolutamente Inviável, 36% como Inviável, 45% como Viável e 9% como Completamente Viável. Podemos então verificar alguma viabilidade nesta proposta.

Para a quinta proposta, *“diminuição das taxas portuárias”*, 36% dos participantes elegeram como Indiferente, 45% como Viável e 18% como Completamente Viável. Deste modo podemos concluir que esta proposta fora vista com bom agrado pela massa participante e teria uma implementação viável, seguindo O’Leary-Kelly e Flores (2002), que afirma que o transporte marítimo é fundamental para a logística de negócios internacionais.

Para a sexta proposta, *“implementação de um concurso internacional de modo a avaliar o interesse e facilitar a entrada por parte de novos armadores nas linhas marítimas da RAM”*, 9% dos participantes elegeram como Absolutamente Inviável, 18% como Inviável, 9% como Indiferente e 64% como Viável. Deste modo podemos constatar que a implementação desta proposta seria viável.

Para a sétima e última proposta apresentada, *“criação formal de uma Comunidade Portuária, como principal entidade para representar os interesses comuns dos representados”*, 27% dos participantes elegeram como Inviável, 36% como Indiferente e também 36% como Viável. Deste modo podemos tomar esta proposta como inconclusiva, devido à mesma verificar pouca concordância entre as respostas das entidades envolvidas.

5. Conclusões e Sugestões para o futuro

5.1. Teóricas

No decorrer desta investigação, deparei-me com alguns obstáculos na recolha de informação. A actual situação do país e as condições sanitárias que esta mesma obriga, dificulta a comunicação interpessoal e a procura de dados. Contudo, superado este desafio de contactar com as respetivas identidades, chego a um balanço globalmente positivo no que diz respeito aos objetivos que delinee e supramencionados.

Fazendo uma análise retrospectiva da minha investigação, destaco a possibilidade de esclarecer algumas das matérias relacionadas com a comunidade portuária, nomeadamente a necessidade de solicitar contentores específicos. Estes revelam-se essenciais para o comércio e exportação de alguns sectores. A indisponibilidade dos mesmos na RAM obriga o seu reposicionamento. Esta constatação cria prejuízo na medida em que não existe otimização de transporte.

Acrescento ainda que, a partilha de informação por parte dos participantes e a sua posterior análise, permitiu a identificação das principais falhas inerentes ao sistema. Com base nesta informação, surgiu o desafio de propor possíveis soluções e avaliação da aplicabilidade das mesmas pelas próprias empresas. O objetivo das propostas criadas, consistia na tentativa de diminuir o desfasamento existente entre as exportações e elevado volume de importações. Deste modo, seria possível otimizar o rendimento logístico, aumentar a procura pelos serviços e acrescentar valor de mercado.

Dito isto, e na tentativa de facilitar o comércio e eliminar dificuldades existentes por base numa região insular, as medidas referidas anteriormente facilitariam o sentido bidirecional do comércio e todo o processo que este envolve.

5.2. Implicações para a Gestão

Após esta investigação, concluo a necessidade de aperfeiçoar pontos fulcrais no processo logístico, de modo a, aumentar a capacidade exportadora da RAM. A optimização da capacidade exportadora geraria por sua vez, o aumento da procura por estes serviços e incentivo de potenciais clientes e respectivos produtos, potenciando a amplificação da actividade logística exportadora.

Sendo uma medida de fácil aplicação logística, poderíamos proceder à revisão das taxas portuárias e, se possível, diminuir o valor das mesmas. Deste modo, tornaríamos os portos da RAM locais mais atrativos, com custos inferiores para os armadores, e consequentemente, com preços mais acessíveis para os clientes. Estas medidas, contribuiriam para um maior movimento de carga e de navios.

A necessidade de meios de transporte específicos para certos produtos e a sua disponibilidade é também um ponto importante. Exemplifico, demonstrando o exemplo do navio cargueiro Ro-Ro, cuja ausência do mesmo na RAM reflete-se na falta de condições no transporte /saída de peixe fresco e fruta. Dito isto, seria relevante

promover a colaboração entre os operadores e exportadores, de modo a, criar vias de comunicação para conseguir suprir as necessidades de cada um com rentabilidade e facilidade.

A partilha de informação é crucial na diminuição dos tempos de resposta às necessidades de transporte e na otimização da movimentação logística, daí que o aperfeiçoamento nas vias de comunicação referidas anteriormente deverá ser um tema a ser explorado.

A criação de concursos internacionais seria uma proposta interessante, para atrair novos armadores e aumentar a concorrência, com intuito de enfraquecer as empresas que detêm o monopólio.

Gostaria ainda de referir, e de relembrar, a importância de uma rede bem estabelecida entre os transitários e a Administração Portuária. A implementação de um centro organizado com capacidade de atender as necessidades dos transitários, poderia otimizar o volume de mercadoria dos contentores, com benefício mútuo para as entidades participantes. Estas entidades utilizariam o princípio da *coopetition* - cooperam apesar da sua rivalidade.

Uma melhoria nos pontos referidos anteriormente reproduzir-se-ia num aumento de confiança por parte dos clientes, com novos negócios e enaltecendo o nome *Madeira*.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

No momento rápido de reflexão, saliento que a presente investigação reúne algumas limitações, passíveis de serem ultrapassadas em investigações futuras. De mencionar, a impossibilidade de avaliar o resultado tangível do estudo e o impacto real das propostas consideradas exequíveis, tendo em conta a não colocação das mesmas em prática.

Dentro destas limitações, de referir a não inclusão do estudo da procura de produtos oriundos da RAM pelos fornecedores/consumidores não pertencentes à região.

Para além do ponto mencionado, acrescento ainda a incapacidade de contabilizar o volume de mercadorias diversas, que clientes do exterior da RAM pretendem transportar da mesma para outros destinos, assim como a apreciação dos preços praticados e qualidade do processo, por parte dos mesmos.

Como investigação futura, sugiro a possibilidade de utilizar a Administração Portuária, como alicerce de uma rede capaz de gerir a colaboração entre as várias entidades envolvidas, incluindo competidores diretos.

6. Bibliografia

- APRAM. (2020). *APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, SA*. <http://www.apram.pt/site/index.php/en/>
- Bonel, E., & Rocco, E. (2016). International Studies of Management & Organization Coopeting to Survive ; Surviving Coopetition Coopeting to Survive ; Surviving Coopetition, 8825(April). <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370204>
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). research directions. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Cassiman, B., Golovko, E., & Martínez-ros, E. (2010). International Journal of Industrial Organization Innovation , exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28(4), 372–376. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2010.03.005>
- da Costa, R. L., Dias, Á. L., Pereira, L., Santos, J., & Miguel , I. (2020). THE BASIS FOR A CONSTRUCTIVE RELATIONSHIP BETWEEN. Em *Business: Theory and Practice*, Vol. 21 Issue 2 (pp. 666-674)
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. Em *Management Science* Vol. 9, No. 3 (pp. 458-467).
- Daudi, M., Hauge, J. B., & Thoben, K.-D. (2016). Behavioral factors influencing partner trust in logistics collaboration: a review. *Logistics Research*, 9(1), 19.
- de Estatística da Madeira , D. R. (2019). *Boletim Trimestral de Estatística Direção Regional de Estatística da Madeira Quadro síntese. 2019*.
- Fallon, R., Freund, C., Goldberg, L., Handbury, J., Johnson, S., Manova, K., ... Hardy, M. (2011). Exports and financial shocks * m, 1841–1877. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr033>
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & Lacey, S. De. (2016). Qualitative research methods : when to use them and how to judge them, 0(0), 1–4. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Hsu, S. (2015). Does multimarket contact lead to mutual forbearance ? The influence of the coopetition network of maritime and port companies Yu-Ching Chiao *, Chun-Ju Huang and, 7(5), 529–552.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. Em *Technological Forecasting and Social Change* Vol.73, Issue 5 (pp. 467-482).
- Mata, J. (2013). O Arquipélago da Madeira, (May 2014).
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research, 18(2), 34–36.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool : an example , design considerations and applications, 42, 15–29.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

- Ritala, P., & Hurmelinna-laukkanen, P. (2013). of Absorptive Capacity and Appropriability, *30*(1), 154–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- Scapens, W. (1990). RESEARCHING MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE : THE ROLE OF, 259–281.
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2007). The Delphi Method for Graduate Research, *6*.
- Song, D., & Lee, E. (2015). Coopetitive networks , knowledge acquisition and maritime logistics value, *5567*(September). <https://doi.org/10.1080/13675567.2012.662949>
- T, J. L. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences, *73*, 467–482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education : Yin , Merriam , and Stake, *20*(2), 134–152.
- Yu, C., & Li, H. (2000). A robust optimization model for stochastic logistic problems, *64*.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method.